



BUEN GOBIERNO EN LA GESTIÓN DE LAS  
REESTRUCTURACIONES Y DESLOCALIZACIONES DE  
EMPRESAS. ESTUDIO DE CASOS EN CASTILLA Y LEÓN

OBSERVATORIO DE PROSPECTIVA INDUSTRIAL



## **INTRODUCCIÓN**

### **I. EL FENÓMENO DE LAS REESTRUCTURACIONES Y LAS DESLOCALIZACIONES DE EMPRESAS**

#### **1. LOS PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN Y LA DESLOCALIZACIÓN DE EMPRESAS \_\_\_\_\_ 8**

**1.1. Los conceptos de reestructuración y deslocalización de empresas \_\_\_\_\_ 8**

**1.2. Los factores determinantes y las estrategias empresariales \_\_\_\_\_ 13**

**1.3. Efectos de los procesos de reestructuración y deslocalización de empresas \_\_\_\_\_ 23**

#### **2. LAS REESTRUCTURACIONES Y DESLOCALIZACIONES EN LA UNIÓN EUROPEA Y ESPAÑA \_\_\_\_\_ 28**

**2.1. Las reestructuraciones y las deslocalizaciones de empresas en la Unión Europea \_\_\_\_\_ 31**

**2.2. Las reestructuraciones y las deslocalizaciones de empresas en España \_\_\_\_\_ 44**

#### **3. LA ANTICIPACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO: ELEMENTOS DE DEBATE \_\_\_\_\_ 52**

**3.1. El debate comunitario sobre las reestructuraciones de empresas \_\_\_\_\_ 52**

**3.2. Perspectiva de los agentes sociales \_\_\_\_\_ 65**

### **II. CRITERIOS Y ÁMBITOS DE ACTUACIÓN**

#### **1. EL PAPEL DE LAS RELACIONES LABORALES \_\_\_\_\_ 79**

#### **2. LAS ACTUACIONES EN EL ÁMBITO TERRITORIAL \_\_\_\_\_ 90**

### **III. EL FENÓMENO DE LAS REESTRUCTURACIONES Y LAS DESLOCALIZACIONES DE EMPRESAS EN CASTILLA Y LEÓN**

<b>1. LAS REESTRUCTURACIONES Y LAS DESLOCALIZACIONES DE EMPRESAS EN CASTILLA Y LEÓN</b>	<b>108</b>
<b>2. ESTUDIOS DE CASOS</b>	<b>122</b>
<b>2.1. SELECCIÓN DE CASOS</b>	<b>122</b>
A. ENERTEC Y GL&V	123
B. FONTANEDA	125
C. ENERVISA	128
D. TECDIS	130
E. TRW AUTOMOTIVE	132
F. ANTIBIÓTICOS	135
G. BIMBO	138
H. WORLD WIDE TOBACCO	140
I. IDEMSA	142
J. RENAULT	144
K. MICROSER-TYCO	148
L. PROINSERGA	150
M. PROMOTRIZ	157
N. MICHELÍN	159
O. EBRO AGRÍCOLA	162
<b>2.2. ANÁLISIS DE CASOS</b>	<b>164</b>
<b>2.2.1. Factores determinantes</b>	<b>164</b>
<b>2.2.2. Empresas y subsectores</b>	<b>166</b>
<b>2.2.3. Medidas propuestas</b>	<b>168</b>
<b>2.2.4. Impacto sobre la actividad económica, el empleo y el territorio</b>	<b>170</b>
<b>2.2.5. Modelo de gestión y negociación</b>	<b>172</b>
<b>2.2.6. Medidas de responsabilidad social</b>	<b>174</b>

2.2.7. Balance de resultados _____	175
<b>3. LA GESTIÓN DE LAS REESTRUCTURACIONES Y DESLOCALIZACIONES DE EMPRESAS EN CASTILLA Y LEÓN _____</b>	<b>178</b>
3.1. Instrumentos de anticipación _____	178
3.2. Medidas de acompañamiento _____	192
3.2.1. Ayudas de salvamento y reestructuración _____	192
3.2.2. Acuerdos para el apoyo de sectores _____	197
3.2.3. Recolocaciones _____	199
3.2.4. Prestaciones complementarias _____	200
3.2.5. Formación _____	202
3.2.6. Prejubilaciones _____	203
<b>4. CONCLUSIONES _____</b>	<b>208</b>

#### **IV. BIBLIOGRAFÍA**

#### **V. ANEXOS**

**Anexo 1.** Comité de las Regiones de la Unión Europea: Factores del éxito de las estrategias locales y regionales de anticipación y acompañamiento de las reestructuraciones.

**Anexo 2.** Fondo Social Europeo: Soluciones innovadoras y socialmente responsables para las reestructuraciones de empresas.

## INTRODUCCIÓN

La reestructuración de empresas es una cuestión que ha adquirido creciente importancia en el debate público europeo en la presente década, tanto entre los agentes sociales como en las Administraciones Públicas e incluso en los medios de comunicación no especializados.

La razón de este interés radica en que, aunque se trata de un fenómeno ampliamente conocido en los países europeos desde hace décadas –especialmente en relación a sectores industriales maduros, como la siderurgia o la construcción naval– ha cobrado mayor intensidad y perfiles novedosos a partir de los años 90, relacionados con cambios en los factores que impulsan estos procesos, sus efectos y las maneras de abordarlos.

Junto a los factores que tradicionalmente han influido en las decisiones de reestructuración –relacionados con la lógica interna del funcionamiento de las empresas– destaca el peso adquirido por el componente transnacional de la actividad de las mismas, en un contexto de acelerada integración económica, tanto a nivel europeo como mundial. Un hecho que ha motivado la creciente dificultad de abordar la gestión de las reestructuraciones y sus efectos utilizando únicamente los instrumentos disponibles en el marco normativo laboral de cada país, planteándose la necesidad de articular mecanismos de dimensión transnacional.

Así, desde las instituciones comunitarias se han elaborado progresivamente diversos instrumentos, centrados fundamentalmente en la articulación de derechos de representación, información y consulta de los trabajadores. En paralelo, se ha promovido otro tipo de actuaciones, como el desarrollo de instrumentos que permiten profundizar en el conocimiento de estos fenómenos, la promoción de un enfoque socialmente responsable de las reestructuraciones, o la creación de un Fondo específico destinado a paliar las consecuencias sociales de estos procesos (tanto en el ámbito de las empresas, como en el de los territorios).

Los agentes sociales europeos, por su parte, han priorizado en sus programas de trabajo la cuestión de la gestión del cambio y sus consecuencias sociales, incidiendo

–sobre todo, las organizaciones sindicales– en la importancia de la participación de los trabajadores en el desarrollo de los procesos de reestructuración. Asimismo, han planteado la necesidad de desarrollar actuaciones en diferentes ámbitos de intervención, desde la administración pública –a través de medidas de política industrial, formación, innovación, desarrollo local, etc.– a la negociación colectiva.

Otro rasgo distintivo de las reestructuraciones de empresas en la actual etapa histórica consiste en que su desarrollo, a diferencia de períodos anteriores, no está vinculado exclusivamente a situaciones de recesión económica, la crisis de sectores industriales maduros, o a “shocks” externos (como el impacto de la subida de los costes energéticos). Estos procesos obedecen cada vez con mayor frecuencia, en cambio, a una estrategia de cambio permanente de las empresas, en un contexto de creciente globalización de la competencia.

El presente informe tiene como objetivo realizar una aproximación teórica a este fenómeno, aportando elementos de reflexión al debate actual sobre los procesos de reestructuración de empresas y los distintos ámbitos de actuación. En última instancia, se plantea delimitar un marco analítico general que permita contextualizar la segunda parte de este proyecto, centrada en el estudio de casos específicos de reestructuración en Castilla y León.

El informe parte de la delimitación conceptual del fenómeno de la reestructuración de empresas, considerando aspectos como las distintas modalidades, los factores determinantes y estrategias empresariales, y sus efectos sociales. Posteriormente, se realiza una aproximación al desarrollo de los procesos de reestructuración, finalizando este capítulo con un análisis de las principales cuestiones planteadas en los últimos años por las instituciones y agentes sociales, en el marco del debate europeo sobre la anticipación y gestión del cambio en las empresas.

El capítulo segundo se centra en los ámbitos de actuación, incidiendo específicamente en aquellos aspectos considerados como buenas prácticas, estructurándose el análisis en una doble dimensión: el papel de las relaciones laborales en el desarrollo de los procesos de reestructuración y las actuaciones en el ámbito territorial.

La elaboración de ambos capítulos se ha realizado a partir de una exhaustiva revisión de la literatura especializada, documentos institucionales y textos elaborados por los agentes sociales, cuyas principales referencias se incluyen en la bibliografía final. El informe se completa con dos anexos, en los que se recogen algunas propuestas de buenas prácticas en materia de reestructuración de empresas planteadas en los últimos años a nivel comunitario.

Este estudio se plantea como una panorámica general del fenómeno de las reestructuraciones de empresas, sin abordar un análisis en profundidad de sus distintas modalidades que exigiría la realización de monografías específicas. No obstante, en diferentes apartados se presta una atención específica a los procesos de deslocalización de empresas. Una modalidad de reestructuración con un fuerte impacto territorial, cuyo desarrollo ha suscitado en los últimos años una creciente preocupación entre los agentes sociales, las administraciones públicas y los ciudadanos en general.

## **I. EL FENÓMENO DE LAS REESTRUCTURACIONES Y LAS DESLOCALIZACIONES DE EMPRESAS**

El objetivo de este capítulo es realizar una panorámica de los procesos de reestructuración de empresas, incidiendo en una triple dimensión: la delimitación conceptual de este fenómeno; una aproximación a su desarrollo en el ámbito de la Unión Europea y España, a modo de contextualización; y el análisis de la perspectiva de las instituciones públicas y agentes sociales, tomando como marco de referencia el debate europeo planteado en torno a las estrategias de anticipación y gestión del cambio en las empresas.

### **1. LOS PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN Y DESLOCALIZACIÓN DE EMPRESAS**

#### **1.1. Los conceptos de reestructuración y deslocalización de empresas**

La revisión de la literatura especializada no proporciona una noción unívoca y comúnmente aceptada de las reestructuraciones de empresas. No obstante, a partir de los estudios realizados en el ámbito económico, social y jurídico es posible formular un concepto amplio y otro más restringido de este fenómeno, que permiten una primera delimitación del mismo<sup>1</sup>.

Así, desde una perspectiva amplia o genérica el concepto de reestructuración hace referencia a las mutaciones o transformaciones del modelo de empresa y de forma de organización para afrontar la gestión del cambio y las variaciones del mercado.

Desde la óptica más específica del Derecho laboral, este fenómeno suele asimilarse de forma más restringida a las reestructuraciones de plantilla, que en la terminología jurídica se definen como las vicisitudes contractuales –o de la relación jurídica de trabajo– modificativas, suspensivas y extintivas motivadas por causa de funcionamiento de la empresa (Monereo, 2006).

---

<sup>1</sup> Para la discusión sobre el concepto y modalidades de reestructuración, Cf.: Boni (2007); Corral et ál (2006); Haar et ál (2006); Martín (2006); Monereo (2006); Petrovski et al (2006); Starcher (2006); y Storrie (2006 y 2007).

Un elemento que explica la difícil conceptualización de este fenómeno lo constituye su notable heterogeneidad, en la medida que abarca procesos con características muy diversas entre sí.

Las diferentes modalidades de reestructuración pueden clasificarse, a grandes rasgos, en dos grupos: (a) las que implican cambios o modificaciones de la estructura jurídica de la empresa. Es el caso de las fusiones, adquisiciones, escisiones u otras formas de transmisión de empresas; y (b) las que conllevan cambios estructurales en los sistemas de organización de la actividad, como pueden ser: la descentralización productiva y funcional; la externalización; la ampliación o expansión del negocio; y la deslocalización.

Cabe destacar que estas modalidades de reestructuración no son excluyentes y que, de hecho, se solapan cada vez con mayor frecuencia en el marco de las estrategias desarrolladas por las empresas.

Esta clasificación excluye los quiebres o bancarrotas, ya que las reestructuraciones se desarrollan en principio sobre la base de la supervivencia de las empresas y no de su liquidación.

Es importante resaltar por otra parte que el desarrollo de cada modalidad de reestructuración no presenta en general una forma unívoca o predeterminada, pudiendo adoptar distintos tipos en función de las características del sector productivo y la estrategia de las empresas.

La heterogeneidad de este fenómeno se pone claramente de manifiesto en las deslocalizaciones de empresas, que constituyen una modalidad de reestructuración cuyo desarrollo ha generado una creciente preocupación en España –y en el conjunto de los Estados miembro de la UE-15– en los últimos años<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Para un análisis en profundidad de los procesos de deslocalización y sus características, Cf. Aragón et ál (2007). Los estudios realizados sobre otras modalidades de reestructuración permiten constatar asimismo el elevado grado de diversidad que presenta su desarrollo, tanto a nivel intersectorial como intrasectorial. A modo ilustrativo, para las fusiones de empresas Cf. Aragón y Rocha (2002 y 2003.b).

El estudio de los procesos de reubicación espacial de la actividad de las empresas se ha abordado tradicionalmente a partir del concepto de deslocalización, que se define *stricto sensu* como “el cese, total parcial, de una actividad, seguido de su reapertura en el extranjero mediante una inversión directa” (Comité Económico y Social Europeo, 2005.a). Un concepto excesivamente restringido, sin embargo, en una doble dimensión: (a) no permite contemplar otras modalidades de reestructuración empresarial que implican el desplazamiento de la actividad productiva a otro territorio, pero que no responden estrictamente a dichos parámetros; y (b) la denominación de deslocalización conlleva implícito un cierto desequilibrio en la valoración de este fenómeno, en la medida en que se incide fundamentalmente en uno de sus polos (el lugar de origen de las empresas afectadas).

Estas razones han motivado que, desde diversas perspectivas, se proponga como alternativa el concepto de deslocalización, que puede definirse de forma genérica como el traslado por una empresa de toda o parte de su actividad –existente o de nueva creación– a otro territorio distinto al de su ubicación original. Un concepto más amplio que el de deslocalización, diferenciándose de éste por dos rasgos principales: la integración de otras modalidades de desplazamiento espacial de la actividad, además de la “tradicional” (deslocalización en sentido estricto); y la adopción de una perspectiva integral, que contempla los dos polos de este fenómeno (origen y destino).

El desarrollo de los procesos de deslocalización puede adoptar formas muy diversas, como ya se ha apuntado, en función de tres variables: su amplitud; la modalidad de desplazamiento de la actividad productiva; y el territorio de destino.

Así, por un lado la *amplitud* de la deslocalización puede ser bien parcial –cuando afecta a una parte de la actividad de la empresa– o total, cuando se produce el cierre total de la misma.

En cuanto a las *modalidades de desplazamiento*, se han delimitado a partir del cruce de dos variables: la localización de la actividad y el control jurídico de la misma por la empresa principal. El cruce de ambas variables permite distinguir así cuatro modalidades de operación (cuadro I.1):

- *Traslado de la producción dentro del país*, reteniendo el control sobre las actividades. Se produce, por ejemplo, cuando una empresa decide cerrar uno o más centros de trabajo ubicados en distintos territorios, agrupando todas o parte de las actividades en un único centro.
- *Subcontratación de ámbito nacional*: es la contratación de actividades por parte de una empresa a otras empresas situados en el mismo país, lo que implica que el control del proceso productivo de dichas actividades deja de pertenecer a la estructura de la empresa.
- *Traslado de la producción fuera del país u offshoring*: consiste en el cese total o parcial de una actividad, seguido de su reapertura en otro país mediante una inversión directa.
- *Subcontratación de ámbito internacional*: alude a la contratación de actividades por parte de una empresa a otras situadas en otro país.

**Cuadro I.1. Modalidades de deslocalización**

		Control de la producción	
		<i>Interno a la empresa</i>	<i>Externo a la empresa</i>
Localización de la actividad	<i>Nacional</i>	Traslado de la producción dentro del país	Subcontratación nacional
	<i>Internacional</i>	Traslado de la producción fuera del país	Subcontratación internacional

Fuente: Galgóczi et al (2006).

Finalmente, otra variable concierne al *destino* elegido por la empresa para trasladar su actividad, distinguiéndose si el territorio elegido está integrado en la UE, o es de ámbito extracomunitario. Una variable relevante, considerando que el nivel de

protección legal de los derechos laborales y sociales trabajadores –incluyendo el derecho a la libre organización sindical– es significativamente más elevado en el ámbito de la Unión Europea, que en otras zonas del mundo.

En suma, los procesos de reestructuración pueden adoptar formas muy diversas, cuya concreción está estrechamente relacionada en última instancia tanto a los factores que determinan el desarrollo de los mismos –y que pueden ser muy diferentes en los distintos sectores– como a las estrategias de las empresas.

## 1.2. Los factores determinantes y las estrategias empresariales

Los procesos de reestructuración de la actividad productiva son consustanciales a la economía de mercado y a la dinámica de las empresas, desde las fases iniciales del capitalismo. No obstante, han cobrado una intensidad creciente en los años 90, en un contexto histórico caracterizado por la creciente globalización de las relaciones económicas y sociales<sup>3</sup>.

El concepto de globalización se utiliza convencionalmente para designar el proceso real de acelerada interdependencia entre los países que se produce a finales del siglo XX y en el que se entrecruzan fenómenos muy diversos y complejos como:

- La creciente organización transnacional de la producción, potenciada por las innovaciones en el campo de las tecnologías de la información y las comunicaciones y los transportes.
- Los procesos de desregulación y liberalización, primero en el sector industrial y posteriormente en el de los servicios, que ha incrementado de forma sustancial la capacidad de las grandes empresas para penetrar en los distintos mercados nacionales a escala mundial.
- El crecimiento y la importancia relativa de las inversiones extranjeras directas, es decir, aquellas que son realizadas por empresas transnacionales en otros países, bien a través de la creación de una nueva entidad, bien mediante la adquisición de una empresa ya existente.
- La emergencia de nuevos mercados con un potencial de expansión muy importante, como es el caso de los países asiáticos (especialmente significativo en el caso de China o India).

---

<sup>3</sup> Para un análisis global del desarrollo reciente de las reestructuraciones en la UE, Cf. Haar et al (2006); Irastorza y Storrie (2007); y Storrie (2006 y 2007).

- Los cambios en la demanda de productos y servicios derivados de las transformaciones sociodemográficas, con una población más exigente en materia de calidad, seguridad y medio ambiente.
- La creación de un marco de acuerdos comerciales intergubernamentales a escala regional y mundial, que facilitan la intensificación de la movilidad de capitales y productos entre fronteras reduciendo los controles que antes interponían los Estados (si bien es necesario considerar que los países con mayor nivel de riqueza mantienen aún importantes barreras proteccionistas en diversos mercados).
- La internacionalización de los mercados financieros, que ha impulsado un incremento exponencial de las transacciones financieras y la movilidad del capital a escala mundial.

Entre los fenómenos apuntados destaca por su importancia la organización transnacional de la producción, que combina una concentración cada vez mayor del capital, con un fuerte proceso de descentralización productiva. El resultado de ambas tendencias es que el conjunto del proceso productivo en las empresas transnacionales tiene un diseño internacional, de modo que la elaboración de un producto puede desarrollarse en fases diferenciadas en distintos países.

Esta transformación en la esfera productiva ha supuesto un cambio radical en el funcionamiento de los mercados de trabajo y de las relaciones laborales que han caracterizado a los países industriales durante la segunda mitad del siglo XX, de las relaciones capital-trabajo y de la propia acción sindical. Un cambio que supone un reto importante para el movimiento sindical, ya que el poder de decisión de las grandes empresas ha aumentado significativamente –creciente centralización del capital– mientras que los procesos de desconcentración productiva reducen progresivamente la capacidad de negociación de las organizaciones sindicales.

El desarrollo y las aplicaciones de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) han favorecido estos procesos, multiplicando las posibilidades de

introducir crecientes grados de flexibilidad en la estructura organizativa y funcionamiento de las empresas<sup>4</sup>.

Ello ha potenciado la aparición de un nuevo modelo de organización empresarial definido como *empresa-red*, que se caracteriza porque la gran empresa deja de concebirse como un conjunto de actividades integradas –con un organigrama común y una definición común del espacio interior de la empresa–, y pasa a constituirse como un complejo entramado de unidades empresariales que tienen un conjunto de nexos de conexión entre sí. Una red de relaciones bien definida en la que la gran empresa actúa como elemento central de la red, como la instancia que le da sentido y por tanto la que ejerce un control sobre su funcionamiento básico (Harrison, 1997).

La idea básica reside en que la empresa matriz ejerce el control sobre el núcleo central de la actividad –concentrado en determinados segmentos de productos, y en aquellas actividades de mayor valor en la cadena de producción–, y organiza la subdivisión del ciclo productivo, mientras que las pequeñas empresas se especializan en la ejecución de un segmento determinado. Todas estas empresas pueden ser jurídicamente independientes, pero al mismo tiempo están unidas a través de vínculos de diverso tipo, como son: la unicidad en el producto; los controles de calidad establecidos por la empresa; la responsabilización por parte de la empresa matriz del acceso del producto al mercado; o la existencia de relaciones de subordinación económica (concesiones de maquinaria y herramientas de trabajo, suministro de materias primas y avales bancarios, etc.).

Los rasgos básicos de la *empresa-red* no definen por otra parte un modelo único o común de empresa, sino que pueden traducirse en una variada gama de estructuras organizativas, pudiendo identificarse diferentes tipos o modelos (cuadro I.2).

---

<sup>4</sup> Para un análisis en detalle de los procesos de innovación tecnológica y sus efectos económico-laborales, Cf. Aragón et ál (2005).

## Cuadro I.2. Modelos de empresa red

*Empresa flexible.* Este modelo, característico de las grandes empresas industriales, surge como resultado de la combinación de diferentes procesos como: la utilización de personal temporal para la realización de ajustes en la actividad productiva y de personal en situaciones contractuales específicas para cubrir necesidades particulares de la empresa; la subcontratación interna de actividades que se realizan dentro de la empresa, preferiblemente las actividades auxiliares, pero también algunas actividades centrales que pueden ser aisladas del resto; y la subcontratación externa de parte de la actividad combinada con un estrecho sistema de cooperación entre subcontratista y subcontratada con objeto de garantizar el buen funcionamiento del flujo productivo.

*Empresa contratista.* Aparece en sectores con larga tradición y experiencia de subcontratación, pero que pasan a aplicarla a un número creciente de actividades. El caso típico es de las grandes empresas constructoras, que se han caracterizado históricamente por el recurso a la subcontratación y al empleo temporal, y que en la actualidad extienden estas prácticas a un amplio y diverso número de actividades, agrupadas bajo el paraguas de una marca corporativa.

*Redes empresariales* propiamente dichas. Definidas por la conexión de un conjunto de empresas formalmente autónomas –aunque económicamente interdependientes– que realizan una actividad implantada en uno o más territorios, sobre la base de una enorme multiplicidad de unidades locales.

*Redes controladas desde la esfera comercial.* Se caracterizan por el creciente poder que ejercen algunas empresas sobre su red de proveedores en materia de costes, calidades y plazos de entrega (como en el caso de grandes cadenas comerciales).

Fuente: Recio (2001).

Un elemento distintivo de las reestructuraciones de empresas en la actual etapa histórica es el hecho que su desarrollo –a diferencia de períodos anteriores– no se asocia únicamente a situaciones de recesión económica o la crisis de sectores industriales maduros. Estos procesos obedecen de forma creciente, en cambio, a una lógica de reestructuración permanente de las empresas, que priorizan esta estrategia de actuación como respuesta a los retos de un entorno competitivo cada vez más internacionalizado y cambiante<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Las reestructuraciones como un fenómeno cada vez más permanente en la vida de las empresas es una cuestión sobre la que existe amplio consenso en la literatura especializada. Cf. por ejemplo: AA.VV. (2007.c); Boni (2007); Comisión Europea (2005.b); Marpe (2003); Starcher (2003); y Stirling (2006).

En este contexto, las razones específicas que determinan las decisiones empresariales de reestructuración son diversas, pudiéndose destacar de modo general las siguientes (Starcher, 2003):

- *Supervivencia.* Las empresas deben afrontar en ocasiones dificultades de diversa índole –pasar de una situación de beneficios a pérdidas, incremento de la competencia internacional, restricciones financieras, etc.– que, alcanzado un límite de gravedad, podrían poner en riesgo su propia existencia. Ello determina la necesidad de abordar procesos de reestructuración, que permitan asegurar la continuidad de la empresa.
- *Incremento de la competencia.* Los procesos de liberalización comercial y desregulación desarrollados en diversos sectores productivos en las dos últimas décadas, han impulsado a muchas empresas a realizar cambios estructurales orientados a mejorar su competitividad, que les permitan operar así en entornos económicos con menores niveles de protección que en el pasado.
- *Presión de los mercados financieros y accionistas.* Los procesos de reestructuración están impulsados, en un número creciente de casos, por estrategias cuyo objetivo no es tanto la mejora la competitividad de la empresa como la obtención de elevados beneficios especulativos a corto plazo.
- *Contracción de la demanda o sobrecapacidad.* Ambas situaciones pueden ser temporales o permanentes, y en determinados sectores han impulsado el desarrollo de diversas modalidades de reestructuración.
- *Mala gestión.* Las organizaciones sindicales han planteado que en muchos casos las reestructuraciones pretenden trasladar a los trabajadores la responsabilidad de los errores cometidos en la dirección de las empresas, en materia de estrategias de mercado, retrasos en los procesos de innovación tecnológica y política de inversiones, así como en lo relativo a dificultades de competitividad que afectan a los procesos productivos y productos.

- *Privatización.* En las dos últimas décadas, se ha producido un intenso proceso de privatización de empresas y servicios de titularidad pública en la mayoría de los Estados europeos, que ha determinado el desarrollo de numerosos procesos de reestructuración.

Es importante resaltar que, más allá de estos elementos generales, el desarrollo de las distintas modalidades de reestructuración –fusiones, externalizaciones, deslocalizaciones, etc.– está determinado por la combinación de un conjunto diverso de factores. Unos factores cuya concreción está condicionada además tanto por las características de los distintos sectores productivos, como por la estrategia adoptada por las empresas en cada caso.

Centrando el análisis a modo ilustrativo en las deslocalizaciones de empresas, existe amplio consenso en señalar que la causa determinante de este fenómeno es *la explotación de costes diferenciales de producción entre territorios*. Las posiciones divergen, sin embargo, a la hora de valorar el peso de los diferentes costes en el desarrollo de los procesos de deslocalización.

El argumento más conocido es que las empresas deciden trasladar su actividad a otros países con *costes salariales* más bajos y peores condiciones de trabajo en general. Adicionalmente, se señala que estos países presentan asimismo otras ventajas, como una legislación más laxa en determinados ámbitos como el social o el medioambiental. La existencia de estas diferencias serían las que explicarían, de este modo, la deslocalización de actividades desde la UE-15 a los países de la ampliación, o a países situados en el ámbito extracomunitario.

Los procesos de deslocalización de empresas constituyen, sin embargo, operaciones de una notable complejidad, cuya explicación no puede reducirse a la reducción de los costes salariales.

En primer lugar, porque en el cálculo de las empresas el concepto realmente importante no es el coste salarial sino el de *coste laboral unitario*, es decir, la cantidad de dinero que la empresa debe pagar a sus empleados por cada unidad de producto

producida. Los costes laborales unitarios no sólo están influidos por el nivel de salarios, sino también por otros aspectos como la productividad, cuyo desarrollo puede incidir en la variación de dichos costes. Ello explica, por ejemplo, que no compense el traslado de una empresa a un país con costes salariales muy bajos, pero que asimismo registre niveles de productividad muy reducidos, debido a factores como la dotación de infraestructuras, la cualificación de los trabajadores o el sistema de innovación tecnológica.

Las estrategias de las empresas están determinadas, además, por la consideración de *otros costes de producción no laborales*, que pueden variar de un país a otro atendiendo a circunstancias muy diversas, y cuya valoración juega un papel igualmente determinante en la decisión de reubicar una actividad.

Así, unos costes particularmente relevantes –especialmente para las empresas del sector industrial–son los de transporte, que afectan a la actividad empresarial tanto por el lado de las compras como por el de las ventas; un factor que, a pesar de las innovaciones producidas en los medios de transporte, es todavía muy significativo en la estructura de costes de la empresa, y probablemente lo seguirá siendo en el futuro (especialmente, en un contexto de incertidumbre sobre la evolución de los precios del petróleo).

Otros costes asimismo importantes son los de abastecimiento de energía, materias primas y productos semielaborados, también sumamente relacionados con el precio del petróleo. De igual modo, también es posible destacar la creciente importancia del coste de los distintos servicios utilizados.

Otro componente de los costes empresariales que pueden influir en las decisiones de deslocalización lo constituyen, por último, los costes de establecimiento y las amortizaciones de capital fijo. Así, cuando una empresa se instala de nuevo, amplía su capacidad o introduce una nueva línea de actividad, debe realizar un gasto inicial significativo, financiado bien con beneficios del pasado o con créditos; una inversión que se reparte entre la producción de los años posteriores, y que en general es difícil de trasladar, en la medida en que los equipamientos instalados han sido diseñados para un determinado contexto. Ello plantea que, en muchos casos, las empresas que han

realizado una importante inversión en capital fijo no se planteen reubicar la actividad en tanto el ciclo del producto no esté culminado, y la inversión no se haya amortizado

La decisión de deslocalización está determinada, en definitiva, por el objetivo de reducir los costes de producción. Un objetivo cuya concreción está estrechamente asociada, por otra parte, a la consideración de diversos factores que pueden influir de forma significativa en la estrategia específica adoptada por las empresas<sup>6</sup> (cuadro I.3).

---

<sup>6</sup> Sobre los factores determinantes de los procesos de deslocalización, Cf. AA.VV. (2007.a); Kröger (2005); y Galgóczi et al (2006).

### Cuadro I.3: Costes y factores determinantes de deslocalización

<p><b><i>Tipo de costes de producción</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Costes laborales unitarios</li><li>• Costes de energía</li><li>• Costes de materias primas y productos semielaborados</li><li>• Costes de transporte</li><li>• Costes de servicios utilizados</li><li>• Otros</li></ul>
<p><b><i>Factores que inciden en estrategias de deslocalización</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mercados potenciales</li><li>• Entorno institucional</li><li>• Cercanía de recursos productivos</li><li>• Dotación de infraestructuras físicas y tecnológicas</li><li>• Ayudas y subvenciones</li><li>• Educación y cualificación de la población</li><li>• Legislación (social, medioambiental, impuestos, protección de datos)</li><li>• Marco de relaciones laborales</li><li>• Otros</li></ul>

Fuente: Aragón, Rocha y de la Fuente (2007).

El *acceso o cercanía a mercados potenciales* constituye un factor particularmente relevante en la decisión de muchas empresas a la hora de trasladar y/o ampliar su actividad en otro país. Ello explica en buena medida el hecho de que un porcentaje significativo de los flujos de inversión extranjera directa –que constituyen un indicador de aproximación para medir los procesos de deslocalización– se realice entre países con condiciones laborales y renta *per cápita* similares.

Asimismo, otros factores que pueden incidir en mayor o menor grado en las estrategias de deslocalización de las empresas son:

- Un entorno institucional de relativa estabilidad política, confianza en las instituciones y seguridad jurídica para las empresas. Una cuestión que ha cobrado cierta trascendencia pública en España en los últimos años, a raíz de las decisiones tomadas por algunos gobiernos latinoamericanos en relación a la extracción de recursos naturales, afectando a la actividad de determinados grupos transnacionales

de capital español, que han planteado la posibilidad de relocalizar sus actividades de dichos países<sup>7</sup>.

- La cercanía a recursos productivos, que resulta un factor influyente en la deslocalización de algunos sectores.
- La dotación de infraestructuras de transportes y comunicaciones, un elemento especialmente relevante para las grandes empresas manufactureras.
- La existencia de subvenciones públicas y ayudas fiscales, que pueden jugar como factor de atracción para las empresas transnacionales, si bien diferentes estudios apuntan que el peso real de este factor sobre la decisión de las compañías es menos significativo en relación a otros motivos.
- Factores de tipo sociocultural, desde el idioma –que puede ser un factor determinante en la deslocalización de determinados servicios, como los centros de atención telefónica– a los niveles de cualificación y formación de la población.
- La legislación existente, en materia social, medioambiental o de otro tipo (por ejemplo, para el sector de telemarketing es particularmente relevante la existencia de normas de protección de datos homologables a las europeas).
- Otros factores, como por ejemplo la posibilidad de obtener plusvalías millonarias por la venta de los terrenos donde se ubican las instalaciones de la empresa; un elemento que ha cobrado creciente importancia en la última década en España, en un contexto marcado por la espiral inmobiliaria y especulativa.

Un factor que merece especial atención lo constituye el marco de relaciones laborales, y más concretamente la existencia o no de organizaciones sindicales libres. La razón de ello es que, con relativa frecuencia, las estrategias empresariales de

---

<sup>7</sup> Desde una óptica crítica, no se puede dejar de señalar sin embargo que la existencia de un contexto político de marcada corrupción institucional, ha sido con cierta frecuencia un potente factor de atracción para el capital transnacional tanto en América Latina, como en otras zonas del mundo.

deslocalización incluyen la elección como destino de países donde los sindicatos tienen una débil implantación, o incluso son conculcados los derechos de libertad sindical.

Es posible apuntar por tanto que en las decisiones de deslocalización inciden diversos factores que pueden influir en el objetivo central de reducción de costes de la producción, cuya concreción es necesario delimitar e interpretar en el contexto de cada sector, así como en el marco de la estrategia concreta de cada empresa<sup>8</sup>.

En suma, a finales del pasado siglo se ha producido un incremento significativo de los procesos de reestructuración de empresas en el ámbito de la Unión Europea, en un contexto de creciente globalización de las relaciones económicas y sociales. El desarrollo de estos procesos ha estado impulsado tanto por factores comunes como por otros específicos relativos a las diferentes modalidades de reestructuración, y que además pueden presentar una notable diversidad en función del sector productivo y las estrategias empresariales.

### **1.3. Efectos sociales de los procesos de reestructuración y deslocalización de empresas**

El estudio empírico de las reestructuraciones de empresas está condicionado por las fuentes de información estadísticas disponibles, que no permiten en la actualidad una medición rigurosa de este fenómeno (especialmente, cuando se plantea cuantificar su impacto sobre el empleo en términos agregados)<sup>9</sup>.

La información específica de las estadísticas laborales sobre las reestructuraciones de las empresas y sus efectos sobre el empleo es, en efecto, muy limitada. Ello ha determinado que la mayoría de las investigaciones realizadas en los últimos años sobre este fenómeno recurran a otras fuentes alternativas.

Así, una opción cada vez más extendida consiste en la elaboración de bases de datos a partir de la recopilación y ordenación de las noticias sobre procesos de

---

<sup>8</sup> En el apartado I.2.2, se abordan a modo de ejemplo las estrategias empresariales predominantes en los procesos de deslocalización de diversos subsectores.

<sup>9</sup> Para una revisión en detalle de las principales fuentes de información utilizadas en el análisis de los procesos de reestructuración, Cf. Storrie (2006).

reestructuración recogidas en los medios de comunicación. En el ámbito de la UE, la principal base de estas características es la elaborada por el Observatorio Europeo de Reestructuraciones<sup>10</sup>.

Este tipo de bases tiene como ventaja proporcionar información detallada sobre diferentes aspectos relevantes para el estudio de este fenómeno, como las características de la empresa, las causas de la reestructuración, la posición de los diferentes agentes implicados –sindicatos, empresarios e instituciones– o sus efectos sobre el empleo. Además, a partir de un determinado volumen de información, permite la elaboración de estadísticas que permiten una aproximación agregada al desarrollo de estos procesos, si bien limitada lógicamente al universo construido.

Un enfoque diferente lo constituye el análisis de los procesos de reestructuración a partir de la información obtenida mediante estudios caso. Un método particularmente adecuado para investigar el desarrollo de procesos sociales en los centros de trabajo; especialmente, para profundizar en el análisis tanto de las estrategias empresariales y sindicales, como del impacto laboral de los procesos de reestructuración.

No obstante, esta metodología presenta asimismo algunas restricciones, entre ellas la generalización y/o extrapolación de resultados, sobre todo a empresas y/o sectores productivos con características muy diferentes a la de los casos analizados.

Las limitaciones de las distintas fuentes de información aconsejan por tanto una cierta precaución a la hora de valorar la magnitud real de los procesos de reestructuración, especialmente en relación a determinadas modalidades como la deslocalización de empresas.

La revisión de la literatura especializada generada en los últimos años sobre este fenómeno permite resaltar, no obstante, algunos elementos relevantes sobre las consecuencias sociales del mismo<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Las características de esta base se describen en el apartado I.1.2

<sup>11</sup> Para un análisis general de los efectos de los procesos de reestructuración, Cf. AA.VV. (2004); Comisión Europea (2005.b); Storrie (2006 y 2007); Holman (2006); y Stirling (2006). De forma más específica, para el impacto social de las deslocalizaciones de empresas, Cf. Aragón, Rocha y de la Fuente (2007); Galgóczi et ál (2006 y 2007); Kröger (2005); y Kiergaard (2007).

Así, existe un amplio consenso en destacar que *las reestructuraciones producen a corto plazo un impacto traumático en las empresas directamente afectadas*, que se manifiesta en diversas dimensiones.

El desarrollo de estos procesos suele conllevar en primer lugar la reducción de un volumen significativo de puestos de trabajo, bien mediante la extinción de contratos, bien a través de otros procedimientos (por ejemplo, las prejubilaciones).

Las reestructuraciones pueden afectar asimismo a las condiciones laborales –en materias como los salarios, jornadas, etc.– y a la organización del trabajo. Eso sucede especialmente en los procesos de fusión, en la medida en que la empresa dominante en estos procesos acaba imponiendo su “cultura” de trabajo, incluyendo aquellos aspectos relativos a las condiciones laborales (por ejemplo, en relación a los sistemas retributivos)<sup>12</sup>. Asimismo, cuando se plantean procesos de deslocalización que implican el desplazamiento de la actividad a países con estándares laborales significativamente más bajos.

Las reestructuraciones pueden afectar igualmente a la dinámica de relaciones laborales en las empresas afectadas, por diversas razones<sup>13</sup>. En primer lugar, debido a que una consecuencia habitual de estos procesos es el crecimiento de las formas atípicas de trabajo (contratos temporales, a tiempo parcial, falsos autónomos, etc.); un fenómeno que conlleva la precarización de las relaciones laborales y de pérdida de influencia de los sindicatos en los nuevos trabajadores que se incorporan a la empresa.

Por otra parte, las reestructuraciones pueden implicar en ocasiones la alteración de la estructura jurídica de la empresa (por ejemplo, en los casos de las fusiones, adquisiciones o escisiones). Un hecho que incide en aspectos como el propio mantenimiento de las relaciones laborales, o la elección de las normas pactadas de referencia que regulan las condiciones laborales de los trabajadores (convenios colectivos).

---

<sup>12</sup> Para un análisis en mayor detalle, Cf. Aragón y Rocha (2002 y 2003.b).

<sup>13</sup> Otra cuestión diferente es el modo en que las relaciones laborales intervienen en el desarrollo de los procesos de reestructuración. Sobre este tema, Cf. capítulo II.1.

Algunas reestructuraciones pueden conllevar por último una reducción sustancial –o incluso la eliminación– de derechos fundamentales de una parte de los trabajadores (como sucede, por ejemplo, en los casos en que una empresa traslada parte de su actividad a un país en el que no se respetan las libertades sindicales).

La valoración de este fenómeno no se ha planteado exclusivamente, por otra parte, en términos estrictamente negativos. Así, desde diferentes perspectivas se ha señalado que *las reestructuraciones pueden tener igualmente consecuencias positivas a medio plazo para las empresas*, en la medida que posibilitan su adaptación –en incluso la supervivencia– en un entorno competitivo cada vez más internacionalizado y con mayor grado de incertidumbre.

Este enfoque ha sido especialmente defendido por las instituciones comunitarias, que en los últimos años han planteado que los procesos de reestructuración pueden ser indispensables para mejorar la competitividad de las empresas, reforzando su capacidad de adaptación en un contexto de evolución del mercado único europeo y la creciente apertura internacional de las economías (Comisión Europea, 2005.b).

Asimismo, se ha remarcado que los efectos negativos inmediatos asociados a estos procesos pueden verse compensados –a medio plazo– por un incremento de la ocupación, como consecuencia de la especialización de las empresas en actividades de mayor valor añadido, contenido tecnológico y mayores requerimientos de cualificación de la mano de obra.

Finalmente, es importante remarcar que en los últimos años ha cobrado creciente importancia el análisis de los impactos territoriales de las reestructuraciones<sup>14</sup>. La razón de ello es que *el desarrollo de estos procesos puede tener un impacto negativo sobre los territorios* donde se ubican las empresas afectadas.

Este impacto es especialmente grave cuando existe una situación de “monocultivo”, es decir, de elevada especialización de un territorio en sectores maduros

---

<sup>14</sup> Cf. por ejemplo: Boni (2007); Comisión Europea (2006.c); Comité de las Regiones (2007); Haar et ál (2006); Negrelli y Pichierri (2007); Paris (2002); y Wingarten y Stéphan (2007).

o en declive. A modo ilustrativo, es el caso en España de regiones con una elevada especialización en el sector primario (Galicia) y actividades industriales como la siderurgia (Asturias) o el textil- confección (Cataluña y País Valenciano)<sup>15</sup>.

Otro factor determinante es que las reestructuraciones generan con frecuencia una pérdida significativa de empleos indirectos y problemas económicos en las empresas locales proveedoras y de servicios, que suelen tener una relación de dependencia –muchas veces en exclusiva– con la empresa principal.

Todo ello conlleva además un incremento de los gastos de las Administraciones –en forma de prestaciones sociales de diverso tipo, programas de fomento del empleo, etc.– para atender a las necesidades de las personas afectadas por estos procesos, que pueden ir en detrimento de los recursos disponibles para abordar otro tipo de actuaciones.

En suma, los procesos de reestructuración pueden generar efectos sociales de diversa índole, tanto en el ámbito específico de las empresas como en el territorio donde se ubican las mismas. No obstante, es importante remarcar que *la naturaleza y alcance de dichos efectos no está predeterminada y tampoco es similar en todos los casos*. La razón de ello es que la propia heterogeneidad de los procesos de reestructuración determina una notable diversidad de situaciones, en función de factores como las características del sector y la compañía, la estrategia empresarial, o el papel que puedan jugar los agentes sociales y otros actores tanto en la anticipación y desarrollo de las operaciones como en la mitigación de los efectos más negativos asociados a las mismas.

---

<sup>15</sup> Para un análisis comparado en la UE de territorios con alta especialización en sectores en declive, que se han visto afectados por procesos de reestructuración, Cf. Ward y Landesmann (2007).

## 2. LAS REESTRUCTURACIONES Y DESLOCALIZACIONES DE EMPRESAS EN LA UNIÓN EUROPEA Y ESPAÑA

El objetivo de este apartado es realizar una aproximación general a las reestructuraciones de empresas en la Unión Europea y España, incidiendo en mayor detalle en los procesos de deslocalización.

El análisis se ha realizado a partir de los datos proporcionados por el Observatorio Europeo de Reestructuraciones, que en los últimos años se ha consolidado como una de las principales fuentes de referencia para el estudio de este fenómeno en la UE<sup>16</sup>.

La herramienta central del mismo es su base de datos, que incluye información –recopilada a través de las noticias aparecidas en los medios de comunicación– sobre todos los casos de reestructuración empresarial en la Unión Europea (UE 27) que cumplan las siguientes características: afectar al menos a un Estado miembro de la UE; implicar una reducción de al menos 100 empleos, o afectar como mínimo al 10% de la mano de obra en centros de trabajo de más de 250 trabajadores.

La información recopilada en el Observatorio se sistematiza en una serie de variables descriptivas que permiten analizar estadísticamente algunas de las características de estos procesos, como el país de la empresa de origen, sector o las diferentes modalidades de reestructuración. Asimismo, se recoge el impacto sobre el empleo, en una doble dimensión: el número de empleos perdidos previstos, incluyendo despidos directos o medidas alternativas orientadas a reducir la ocupación de las empresas, como prejubilaciones, recolocaciones, etc.; y la previsión de creación de empleo<sup>17</sup>.

Es importante señalar que la base del Observatorio Europeo presenta algunas limitaciones. Por un lado, en relación al grado de cobertura de los medios de

---

<sup>16</sup> El Observatorio forma parte del Centro Europeo de Seguimiento del Cambio, vinculado a la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo. Puede consultarse sus características y la información disponible en: [www.emcc.eurofound.eu.int/erm/](http://www.emcc.eurofound.eu.int/erm/).

<sup>17</sup> Los datos sobre el empleo toman como referencia las estimaciones realizadas en el anuncio de las reestructuraciones, es decir: las pérdidas de puestos de trabajo previstas en la fase inicial del proceso y cuya cifra real puede variar lógicamente al final del mismo. En este sentido, deben tomarse como una aproximación al impacto final de las reestructuraciones sobre el empleo.

comunicación utilizados como fuentes de información<sup>18</sup>. A ello se suma, además, que no se recopilan las noticias relativas a los casos de reestructuración desarrollados en las empresas de menor tamaño.

Por otro lado, respecto a la tipología de modalidades de reestructuración (cuadro I.4). Particularmente, en relación a la inclusión de los quiebras o cierres, en la medida en que –como ya se ha apuntado– las reestructuraciones implican al menos conceptualmente la continuidad o supervivencia de la empresa, no su desaparición. Asimismo, cabe señalar que todas las modalidades implican una reestructuración interna.

Finalmente, en relación a los impactos de los procesos de reestructuración se toman como referencia las estimaciones previstas cuando se anuncia públicamente la operación, y no el volumen real de empleo afectado una vez se haya ejecutado la misma. Una restricción particularmente relevante, en la medida en que puede existir una diferencia significativa entre la reducción de puestos de trabajo inicialmente prevista y la resultante final de la operación, como consecuencia del papel que juegan las relaciones laborales en el desarrollo de todo el proceso (a través, por ejemplo, de la negociación del expediente de regulación de empleo).

A ello se suma, además, que la base no incluye información sobre los efectos indirectos en el empleo (por ejemplo, sobre las empresas subcontratistas y las proveedoras de servicios).

---

<sup>18</sup> Por ejemplo, para España se utilizan tres medios: “El País”; “La Gaceta de los Negocios”; y “Expansión”.

**Cuadro I.4. Tipología de modalidades de reestructuración empresarial del Observatorio Europeo de Reestructuraciones**

<b>Modalidad</b>	<b>Concepto</b>
Reestructuración interna	Una empresa implanta un plan de reducción de empleo, no relacionado con otras modalidades de reestructuración.
Expansión del negocio	La empresa amplía sus actividades, contratando nuevos trabajadores.
Quiebra/cierre	Cierre de una empresa o centro de trabajo, por razones no directamente relacionadas con la deslocalización o la externalización.
Fusión/adquisición	Procedimiento de concentración según el cual, bien dos o más sociedades se disuelven para pasar a integrarse con sus patrimonios y socios en una nueva sociedad que se constituye al efecto, bien sólo se disuelve una de las empresas que pasa a integrarse en otra preexistente.
Externalización ( <i>outsourcing</i> )	Una empresa subcontrata su actividad a otra, dentro del mismo país.
Deslocalización interna	Cuando la empresa traslada la actividad, conservando su control, a otro territorio del mismo país
Deslocalización externa ( <i>offshoring</i> )	Cuando la empresa traslada la actividad, conservando su control o subcontratándola, a otro país
Otras	Otros tipos de reestructuración diferentes a los anteriores.

Fuente: Observatorio Europeo de Reestructuraciones.

En suma, la base del Observatorio es una fuente de información que permite una aproximación comparada al desarrollo de las reestructuraciones de empresas en la UE, si bien es aconsejable una cierta precaución a la hora de extraer conclusiones de sus datos, especialmente cuando se plantea valorar los impactos de estos procesos<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Las limitaciones del Observatorio son mayores cuando se aborda el examen de una modalidad específica de reestructuración para un solo país. Por ejemplo en los casos de deslocalización, que son particularmente difíciles de medir. Es por ello que el análisis de los datos del Observatorio se ha

## 2.1. Las reestructuraciones y deslocalizaciones de empresas en la Unión Europea

El Observatorio Europeo registra más de cinco mil casos de reestructuración de empresas en el conjunto de la Unión Europea desde el 1 de enero de 2002 hasta el 30 de septiembre de 2007<sup>20</sup>, con un impacto laboral notable que se estima en una reducción de 1,9 millones de puestos de trabajo y cerca de 800 mil empleos de nueva creación (tabla I.1.).

**Tabla I.1. Reestructuraciones de empresas en la Unión Europea. Nº de casos y efectos previstos sobre el empleo, según modalidad. Datos acumulados enero de 2002- septiembre de 2007.**

Modalidad	Casos		Reducción empleo prevista		Creación empleo prevista	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Reestructuración interna</b>	2.133	39,5	1.337.664	70,5	34.475	4,3
<b>Expansión negocio</b>	1.602	29,7	0	0,0	750.604	94,0
<b>Quiebra / Cierre</b>	969	17,9	323.940	17,1	1.145	0,1
<b>Deslocalización*</b>	464	8,6	142.684	7,5	4.561	0,6
<b>Fusión/adquisición</b>	174	3,2	69.840	3,7	5.915	0,7
<b>Externalización</b>	34	0,6	13.795	0,7	0	0,0
<b>Otras</b>	24	0,4	8.877	0,5	2.100	0,3
<b>Total</b>	<b>5.400</b>	<b>100</b>	<b>1.896.800</b>	<b>100</b>	<b>798.800</b>	<b>100</b>

\* Interna + externa.

Fuente: Observatorio Europeo de Reestructuraciones.

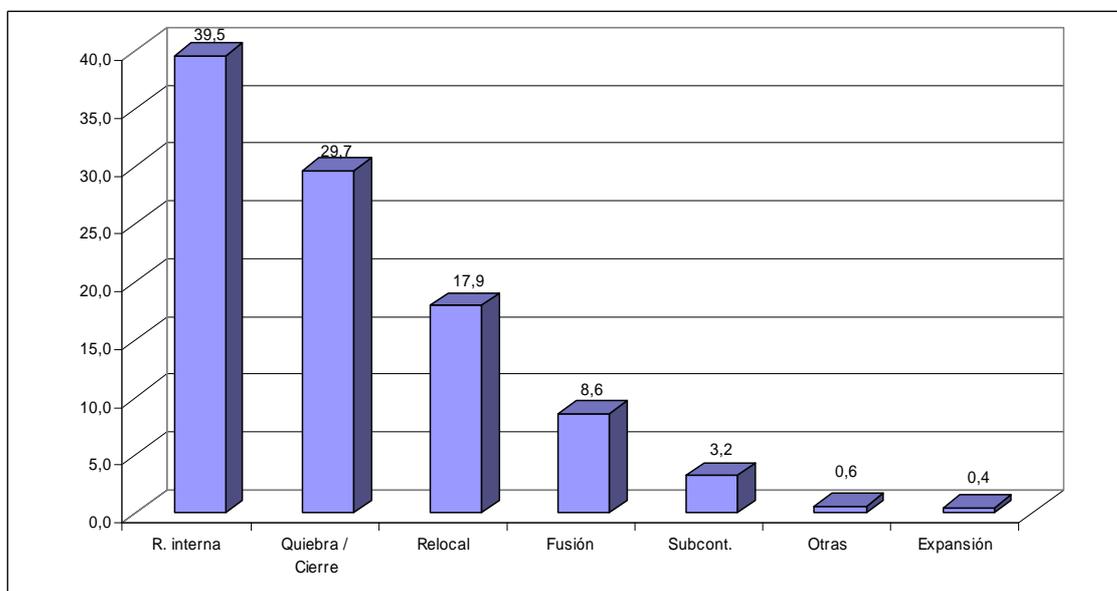
La modalidad más frecuente es la reestructuración interna de las empresas, que ha estado en el origen de casi el 40% de los casos registrados, seguida de la expansión del negocio, que constituye el 30% de los casos. En el extremo opuesto se sitúan los procesos de externalización, que apenas suponen el 0,6% de los casos registrados (gráfico I.1).

---

completado, en relación al desarrollo de las deslocalizaciones de empresas en España, con la información procedente de la literatura especializada.

<sup>20</sup> El año 2002 es el primero del que se disponen referencias. Por otro lado, a la hora de ofrecer la información el Observatorio distingue entre los casos recopilados y los que presenta de forma estructurada, una vez depurados y ordenados. Esta última operación suele implicar una cierta demora, por lo que se recogen únicamente los datos –con fecha de anuncio y prevista de finalización– tratados a octubre de 2007 (que es la última actualización disponible a enero de 2008).

**Gráfico I.1. Casos de reestructuración en la Unión Europea, según modalidad (% sobre total de casos). Datos acumulados enero de 2002- septiembre de 2007.**

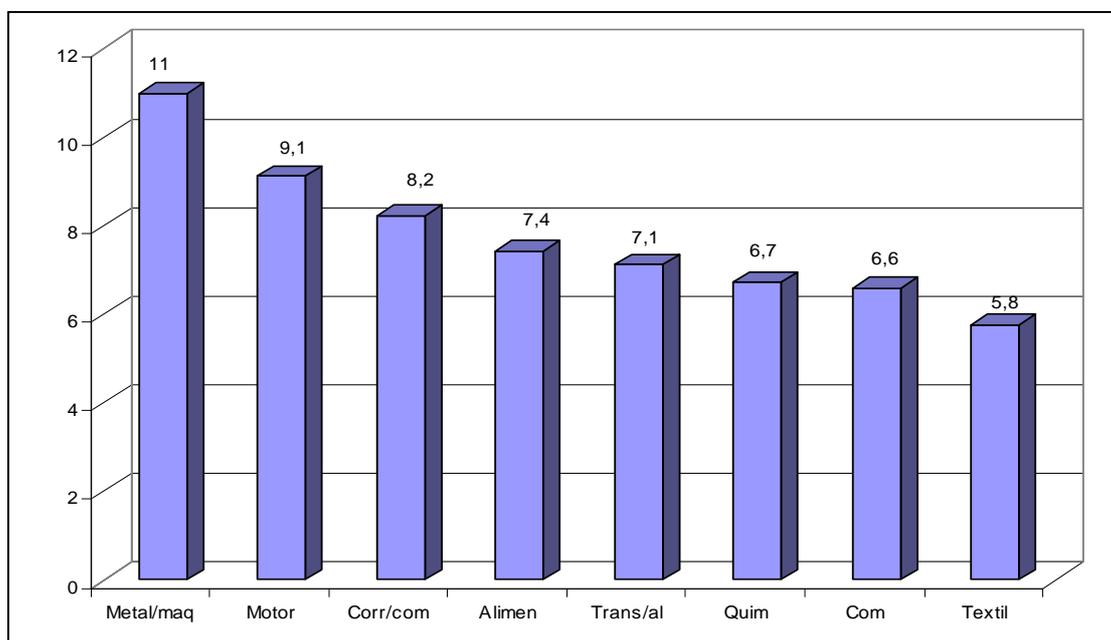


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio Europeo de Reestructuraciones.

La reestructuración interna es también la modalidad que tiene un impacto laboral más negativo, con una reducción prevista de 1,3 millones de empleos, que constituyen casi el 71% de los puestos de trabajo perdidos en este período. La expansión de negocio es en el extremo opuesto la modalidad con un efecto más positivo, ya que en conjunto implican una creación prevista de 750 mil nuevos puestos de trabajo, que suponen el 94% del total (tabla I.1.).

*El desarrollo de los procesos de reestructuración se caracteriza por su concentración sectorial. Así, ocho subsectores reúnen en torno a 3,3 mil casos que suponen el 62% del total: Metalurgia y maquinaria; Motor; Correo y telecomunicaciones; Alimentos, bebidas y tabaco; Transporte y almacenamiento; Industria química; Comercio; y Textil y cuero (gráfico I.2).*

Gráfico I.2. Casos de reestructuración en la Unión Europea, según subsector (% sobre total de casos). Datos acumulados enero de 2002- septiembre de 2007.



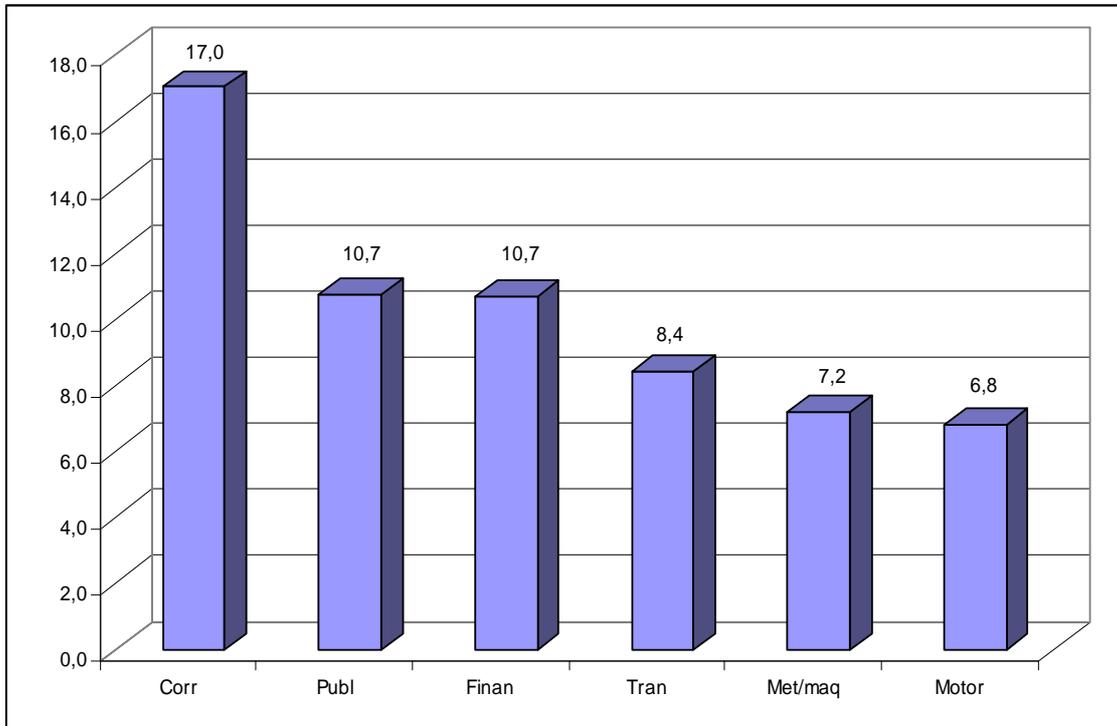
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio Europeo de Reestructuraciones.

Por otra parte, tomando como referencia el impacto de estos procesos destacan seis subsectores donde se ha previsto una reducción de 1,2 millones de puestos de trabajo en el conjunto del período, que suponen el 61% del total: Correos y telecomunicaciones; Sector público<sup>21</sup>; Intermediación financiera; Transporte y almacenamiento; Metal y maquinaria; y Motor (gráfico I.3).

Finalmente, la mitad de los puestos de trabajo de nueva creación previstos en los procesos de reestructuración se ha concentrado en cuatro subsectores: Comercio, con el 19% del total; Motor (12%); Correos y telecomunicaciones (10%); y Servicios de consultoría a empresas (9%).

<sup>21</sup> Cabe destacar que la reducción de empleo en este sector se ha producido en su mayor parte en un solo país, concretamente en el Reino Unido.

**Gráfico I.3. Reducción de empleo por causas de reestructuración en la Unión Europea, según subsector (% sobre total de reducción prevista de puestos de trabajo). Datos acumulados enero de 2002- septiembre de 2007.**

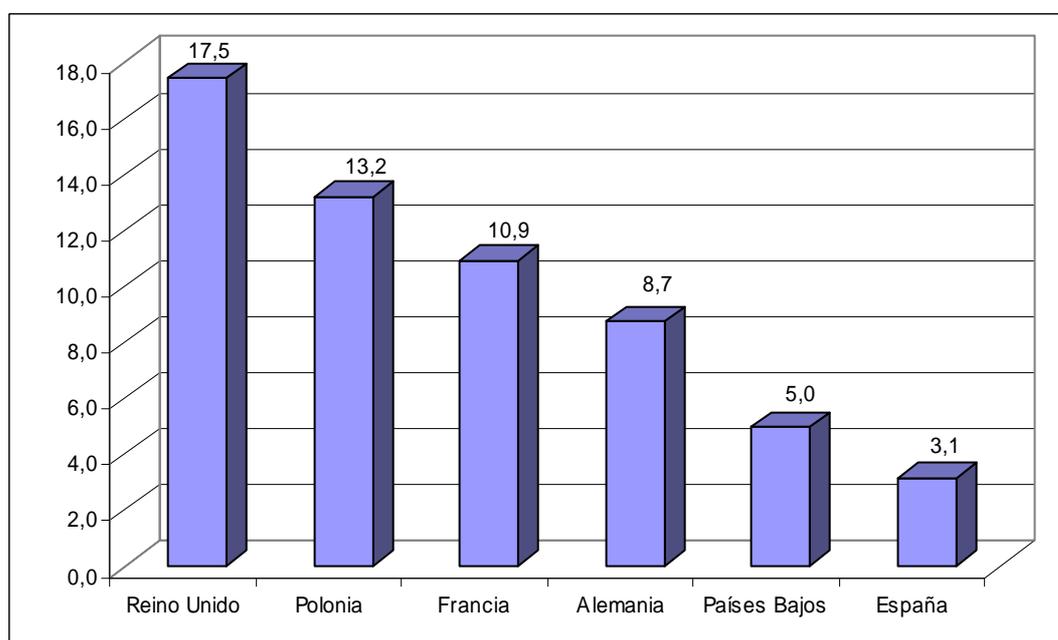


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio Europeo de Reestructuraciones.

*Los procesos de reestructuración en la Unión Europea se caracterizan asimismo por su elevada concentración geográfica. La mitad de los casos de reestructuración se ha desarrollado en cinco países: Reino Unido; Polonia; Francia; Alemania; y Países Bajos (gráfico I.4).*

En cuanto a España, en este se han recopilado 170 casos que suponen el 3% del total registrado en este período.

**Gráfico I.4. Casos de reestructuración en la Unión Europea, según país (% sobre total de casos). Datos acumulados enero de 2002- septiembre de 2007.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio Europeo de Reestructuraciones.

Los mayores impactos negativos de los procesos de reestructuración se localizan también en los cinco países apuntados. Así, la reducción de empleo prevista en los mismos asciende a 1,3 millones de puestos de trabajo, que representan el 67% del total en este período.

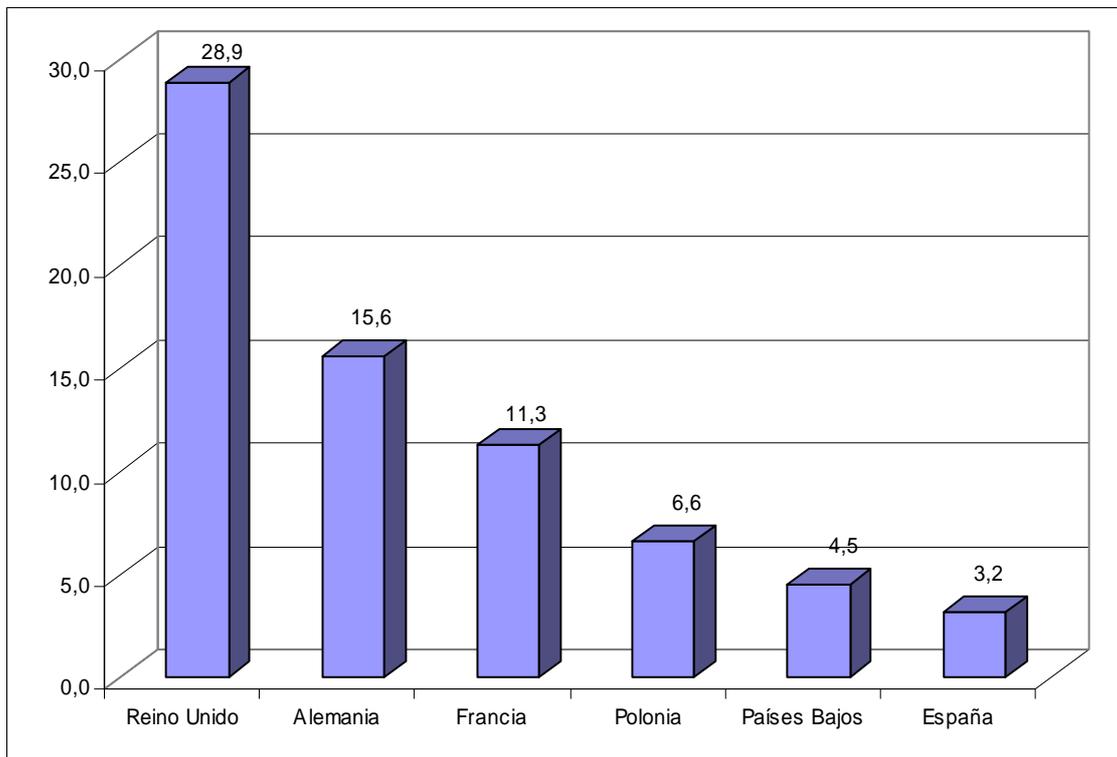
Por su parte, en España las reestructuraciones han generado una pérdida prevista de 60 mil empleos, que suponen en torno al 3% del total registrado en la Unión Europea (gráfico I.5)

Finalmente, se observa una mayor variación en relación a la previsión de creación de empleo asociada al desarrollo de estos procesos, destacando algunos Estados de la ampliación<sup>22</sup>. Así, destacan cinco países que concentran en torno a 571 mil puestos de trabajo de nueva creación, que suponen el 71% del total previsto en la UE en este período: Polonia, con el 30% de los empleos previstos; Reino Unido (17%); Rumanía (9%); Alemania (8%); y República Checa (7%).

<sup>22</sup> Entre otras razones, porque se han configurado en la presente década como países receptores de los procesos de deslocalización desarrollados en el ámbito de la UE-15.

En España, el empleo generado por los procesos de reestructuración es aproximadamente de 11 mil puestos de trabajo, que representan en torno al 1% del total previsto en la Unión Europea en este período.

**Gráfico I.5. Reducción de empleo por causas de reestructuración en la Unión Europea, según subsector (% sobre total de reducción prevista de puestos de trabajo).. Datos acumulados enero de 2002- septiembre de 2007.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio Europeo de Reestructuraciones.

A partir de esta panorámica general, si se centra el análisis en los procesos de **deslocalización de empresas**, el Observatorio Europeo contabiliza 464 casos, que suponen en torno al 8% del total de operaciones de reestructuración –en sus distintas modalidades– desarrollados en la Unión Europea en este período (tabla I.1).

En conjunto, el desarrollo de estos casos ha implicado una reducción prevista de unos 143 mil puestos de trabajo –en torno al 8% del total afectado por el conjunto de modalidades de reestructuración– y una proyección de 4,5 mil nuevos empleos (el 0,6% del total).

*Los procesos de deslocalización de empresas se caracterizan por su elevada concentración sectorial, en relación tanto al número de casos registrados como a sus efectos en el empleo.*

Así, el desarrollo de estos procesos se concentra fundamentalmente en siete subsectores donde se han contabilizado 341 casos, que suponen el 73% del total: Metalurgia y maquinaria; Motor; Alimentos, bebida y tabaco; Producción y distribución de energía eléctrica; Industria química; Correos y telecomunicaciones; y Textil y cuero (tabla I.2).

Tabla I.2. Deslocalizaciones de empresas (internas + externas). N° de casos, reducciones y creaciones de empleo previstas y porcentaje sobre total de reestructuraciones, por subsector. Datos acumulados entre enero de 2002 y septiembre de 2007

Subsector	Casos		Reducción empleo		Creación empleo.		% s. total reestructuraciones		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Casos	Reducción empleo.	Creación empleo.
Alimentos, bebidas y tabaco	50	10,8	11.298	7,9	690	15,1	12,5	13,9	3,4
Artes escénicas	2	0,4	400	0,3	0	0,0	2,7	1,7	0,0
Cemento y vidrio	12	2,6	5.372	3,8	250	5,5	9,2	22,4	2,6
Comercio	15	3,2	3.329	2,3	200	4,4	4,2	4,3	0,1
Construcción	22	4,7	8.411	5,9	399	8,7	7,7	13,7	1,2
Correos y telecomunicaciones	39	8,4	10.435	7,3	0	0,0	8,8	3,2	0,0
Edición y artes gráficas	5	1,1	867	0,6	0	0,0	4,9	3,9	0,0
Energía	2	0,4	2.976	2,1	0	0,0	3,4	9,5	0,0
Hostelería	1	0,2	371	0,3	0	0,0	2,8	6,6	0,0
Industria química	41	8,8	8.114	5,7	140	3,1	11,3	10,4	0,5
Industrias extractivas	1	0,2	350	0,2	0	0,0	1,4	0,5	0,0
Intermediación financiera	22	4,7	22.267	15,6	0	0,0	7,9	11,0	0,0
Metalurgia y maquinaria	70	15,1	19.032	13,3	581	12,7	11,8	13,9	1,0
Motor	54	11,6	19.210	13,5	1.200	26,3	11,0	14,9	1,2
Pasta y papel	10	2,2	1.370	1,0	0	0,0	11,0	7,9	0,0
Producción y distribución energía eléctrica	48	10,3	11.938	8,4	170	3,7	18,7	17,9	0,5
Sanidad y servicios sociales	4	0,9	809	0,6	0	0,0	4,4	2,0	0,0
Sector Público	3	0,6	1.030	0,7	0	0,0	2,5	0,5	0,0
Servicios a empresas	8	1,7	2.117	1,5	0	0,0	4,6	10,9	0,0
Tecnologías información	8	1,7	2.468	1,7	0	0,0	3,6	7,3	0,0
Textil y cuero	39	8,4	9.167	6,4	160	3,5	12,5	14,1	1,5
Transporte y almacenamiento	8	1,7	1.353	0,9	771	16,9	2,1	0,8	1,3
<b>Total</b>	<b>464</b>	<b>100</b>	<b>142.684</b>	<b>100</b>	<b>4.561</b>	<b>100</b>	<b>8,6</b>	<b>7,5</b>	<b>0,6</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio Europeo de Reestructuraciones.

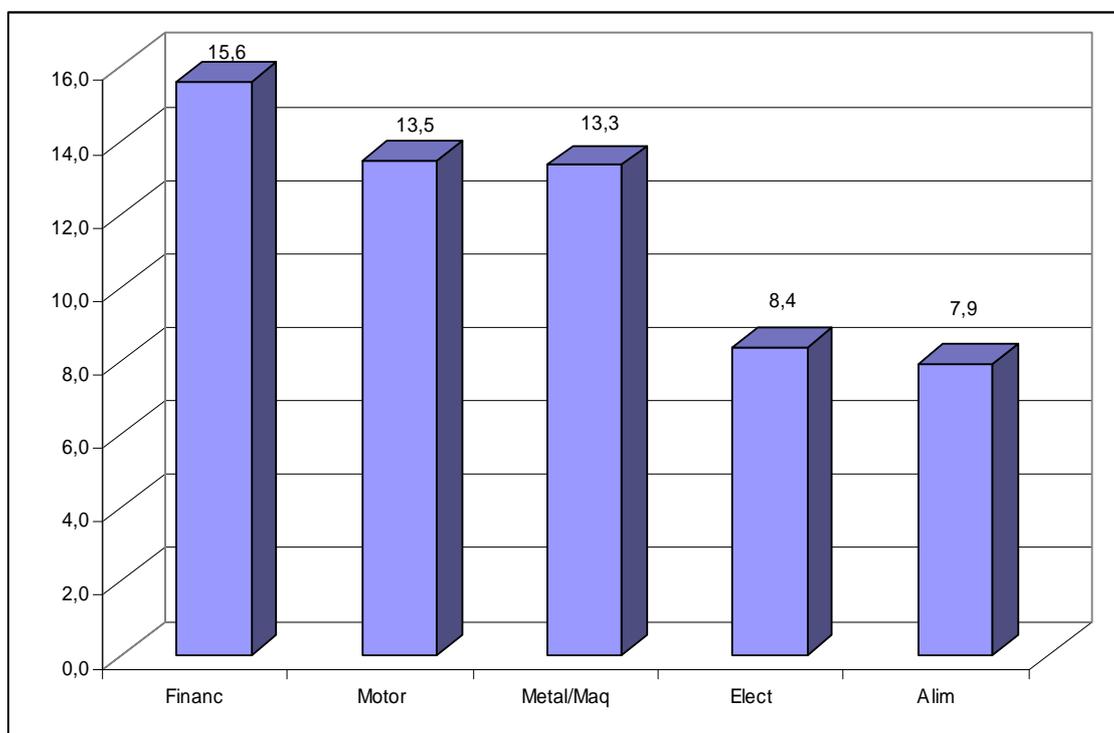
Existen diferencias, por otra parte, en relación al peso relativo de los casos de deslocalización en el conjunto de operaciones de reestructuración desarrolladas en estos siete subsectores. La mayor proporción corresponde a Producción y distribución de energía eléctrica, donde las deslocalizaciones suponen el 19% de los casos de reestructuración, y la industria de Textil y cuero, con casi el 13% (tabla I.2).

Otro aspecto relevante concierne a la distinción de los casos de deslocalización, en función del destino de la actividad trasladada. En términos generales, predominan los procesos de deslocalización externa -es decir, los que implican el traslado de la actividad a otro país- registrándose 336 casos, que suponen el 72% del total durante este período. Las deslocalizaciones internas, cuyo destino es otro territorio del mismo país, suponen por su parte 128 casos, algo más de la cuarta parte del total.

Los efectos sobre el empleo generados por los procesos de deslocalización presentan asimismo una elevada concentración de sectorial, aunque con algunas diferencias en relación a la distribución de los casos registrados.

Así, los efectos más negativos se han localizado en cinco subsectores, que concentran casi 84 mil empleos perdidos, que suponen en torno al 60% de la previsión de reducción de puestos de trabajo por causas de deslocalización en este período: Intermediación financiera; Motor; Metalurgia y maquinaria; Producción y distribución de energía eléctrica; y Alimentos, bebida y tabaco (gráfico 1.6).

**Gráfico I.6. Reducción de empleo por deslocalizaciones en la Unión Europea, según subsector (% sobre total de reducción prevista de puestos de trabajo). Datos acumulados enero de 2002- septiembre de 2007.**

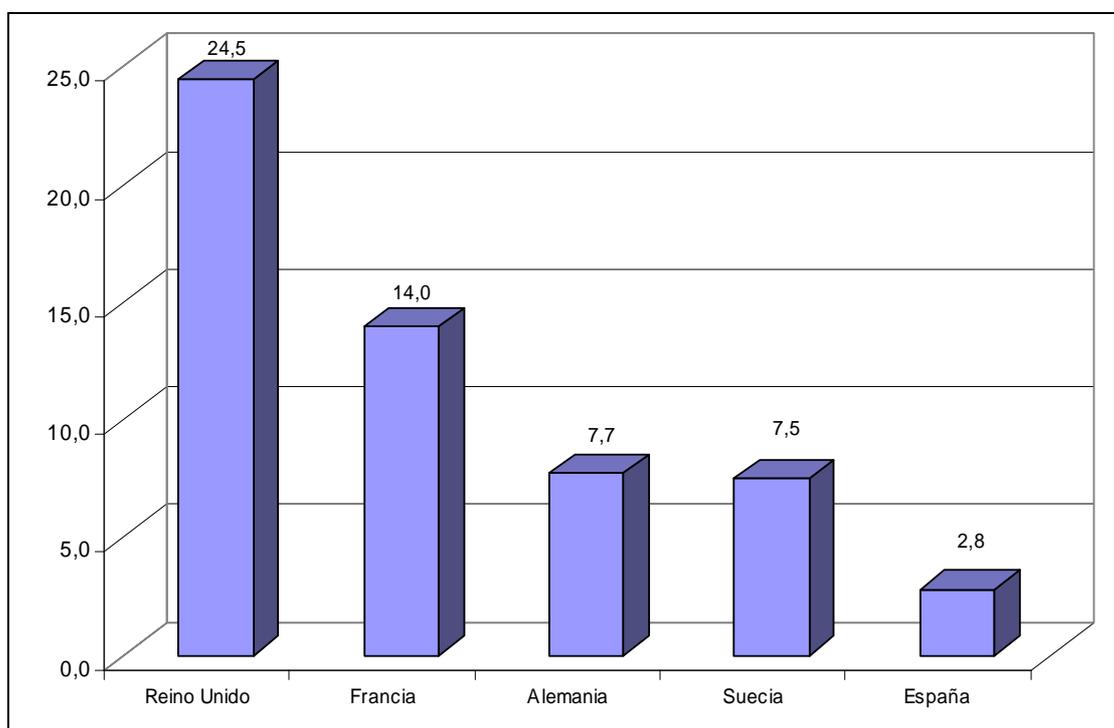


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio Europeo de Reestructuraciones.

La creación de empleo asociada a las deslocalizaciones es mucho menos significativa, por otra parte, en relación a la destrucción del mismo. Así, en este período se han previsto 4,6 mil nuevos puestos de trabajo, de los que el 71% se concentra en cinco subsectores: Motor; Transporte y almacenamiento; Alimentos, bebidas y tabaco; y Metalurgia y maquinaria (tabla I.2)

*La distribución geográfica de los casos de deslocalización de empresas se caracteriza asimismo por un elevado grado de concentración, destacando cuatro países donde se han contabilizado 250 casos que suponen el 55% del total registrado en este período: Reino Unido, Francia, Alemania y Suecia. En España, por su parte, se han registrado 13 casos, el 3% del total (gráfico I.7).*

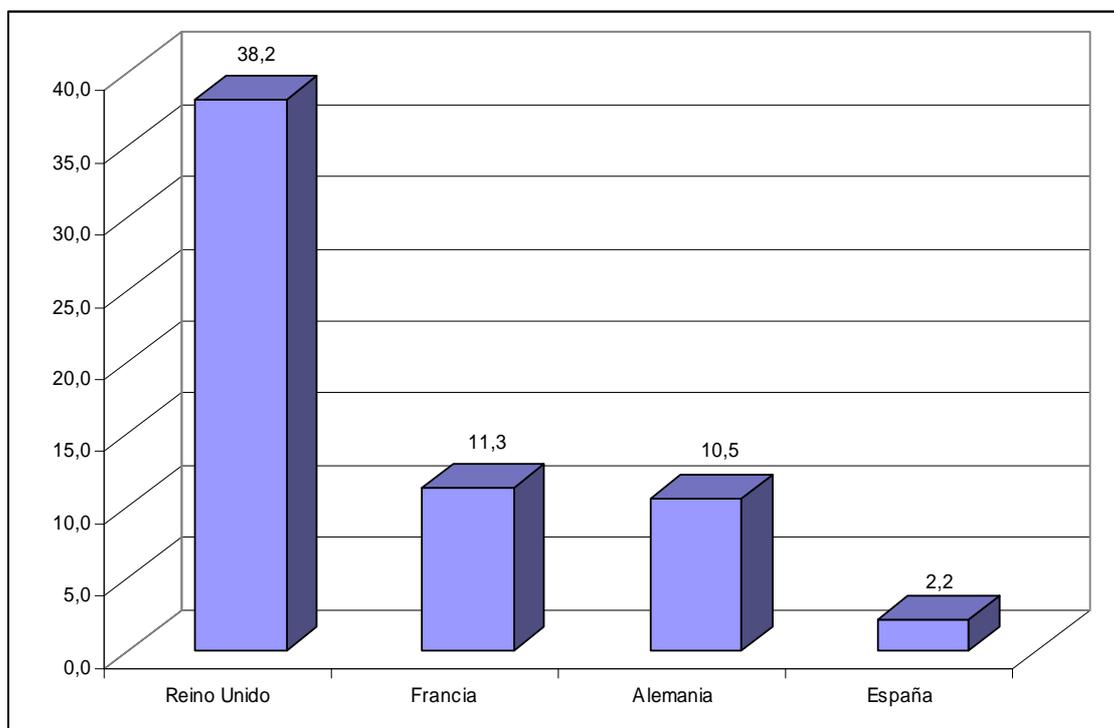
**Gráfico I.7. Casos de deslocalización de empresas en la UE, por país (% sobre total de casos). Datos acumulados enero de 2002- septiembre de 2007.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Observatorio Europeo de Reestructuraciones.

Los efectos sobre el empleo presentan, sin embargo, ligeras variaciones. Así, la reducción de empleo afecta fundamentalmente a los procesos de deslocalización desarrollados en Reino Unido, Alemania y Francia, con una destrucción de casi 86 mil puestos de trabajo, que suponen el 60% del total del empleo perdido previsto para el conjunto de casos. En España, los 13 casos de deslocalización registrados han supuesto una pérdida de 3,1 mil empleos, el 2,2% del total (gráfico I.8).

**Gráfico I.8. Reducción de empleo prevista en las deslocalizaciones de empresas, por país (% sobre total de empleo prevista en UE). Datos acumulados enero de 2002- septiembre de 2007.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Observatorio Europeo de Reestructuraciones.

La creación de empleo se ha concentra fundamentalmente, en cambio, en Suecia Reino Unido y Polonia, donde se han proyectado en torno a 2,7 mil nuevos puestos de trabajo que representan el 61% del total previsto para el total de casos registrados en el ámbito europeo. En cuanto a España, en el conjunto de los 13 casos registrados se ha previsto la creación de 140 nuevos puestos de trabajo.

En suma, los datos del Observatorio Europeo analizados sugieren que las deslocalizaciones de empresas constituyen –a pesar de su creciente intensidad– un porcentaje relativamente reducido de los procesos de reestructuración registrados en la UE durante este período, tanto en términos de número de casos como de impacto previsto sobre el empleo. Un diagnóstico que coincide en líneas básicas con el los estudios realizados sobre este fenómeno en los últimos años<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Cf. Aragón, Rocha y de la Fuente (2007); Kiergaard (2007); y Storrie (2007).

Esta valoración no puede soslayar, por último, las limitaciones ya apuntadas que presenta este Observatorio, al igual que el resto de fuentes de información estadística disponibles, para el estudio de los procesos de deslocalización. Un hecho que plantea la necesidad de potenciar la mejora de los instrumentos que permitan un conocimiento empírico más profundo y riguroso de este fenómeno.

## 2.2. Las reestructuraciones y deslocalizaciones de empresas en España

La base de datos del Observatorio Europeo tiene registrados 170 operaciones de reestructuración de empresas en España entre enero de 2002 y septiembre de 2007, que suponen –como ya se ha apuntado– el 3% del total de casos recopilados en la Unión Europea en este período. El impacto laboral de estas operaciones se ha concretado en una reducción prevista de 60 mil puestos de trabajo y una proyección de casi 11 mil empleos de nueva creación (tabla I.3)

**Tabla I.3. Reestructuraciones de empresas en España. Nº de casos y efectos previstos sobre el empleo, según modalidad. Datos acumulados enero de 2002- septiembre de 2007.**

Modalidad	Casos		Reducción empleo prevista		Creación empleo prevista	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Reestructuración interna	79	46,5	37.597	62,6	3.050	28,2
Expansión de negocio	19	11,2	0	0,0	7.463	69,1
Quiebra / cierre	50	29,4	15.613	26,0	0	0,0
Deslocalización*	14	8,2	3.413	5,7	140	1,3
Fusión / Adquisición	7	4,1	3.327	5,5	150	1,4
Externalización	1	0,6	150	0,2	0	0,0
Otras	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100</b>	<b>60.100</b>	<b>100</b>	<b>10.803</b>	<b>100</b>

\* Interna + externa.

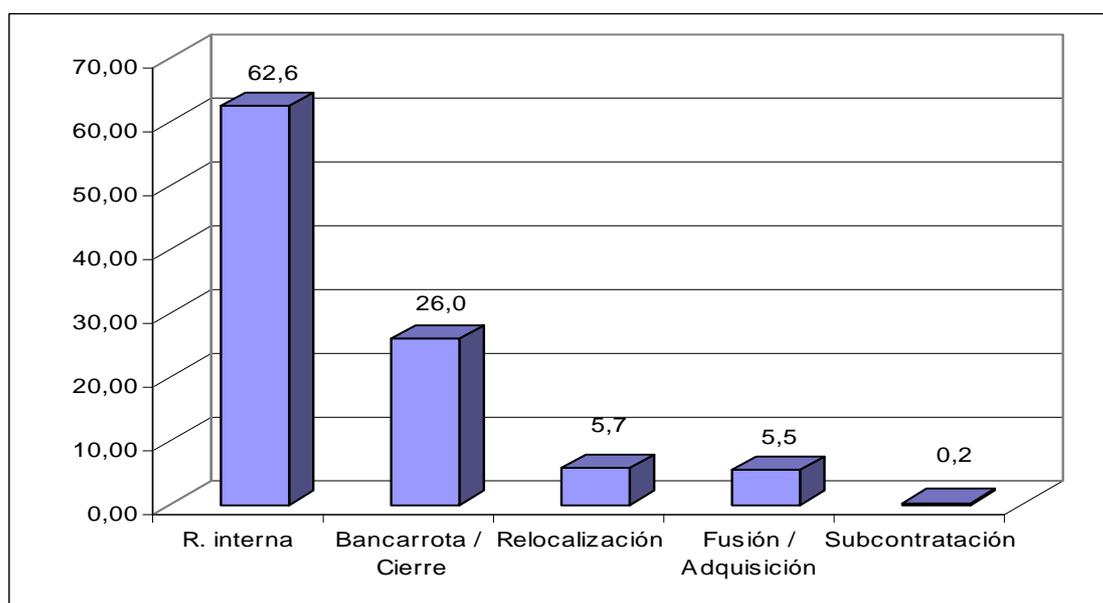
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio Europeo de Reestructuraciones

La modalidad que registra un mayor volumen de operaciones es la reestructuración interna con 79 casos, que suponen casi la mitad del total. A continuación se sitúa la quiebra o cierre, que concentra el 29% de los casos. En el extremo opuesto, sólo aparece registrado un caso de externalización.

La reestructuración interna y la quiebra o cierre son las modalidades que asimismo tienen un impacto laboral más negativo, estimándose entre ambas una reducción de 53 mil empleos, que suponen el 89% del total previsto (gráfico I.9)

Por otra parte, la expansión de negocio es responsable del 68% del total de nuevos empleos previstos los procesos de reestructuración. Cabe destacar asimismo que las reestructuraciones internas son la causa de un 30% de los empleos de nueva creación, que constituye un porcentaje significativamente superior a la media registrada en la Unión Europea.

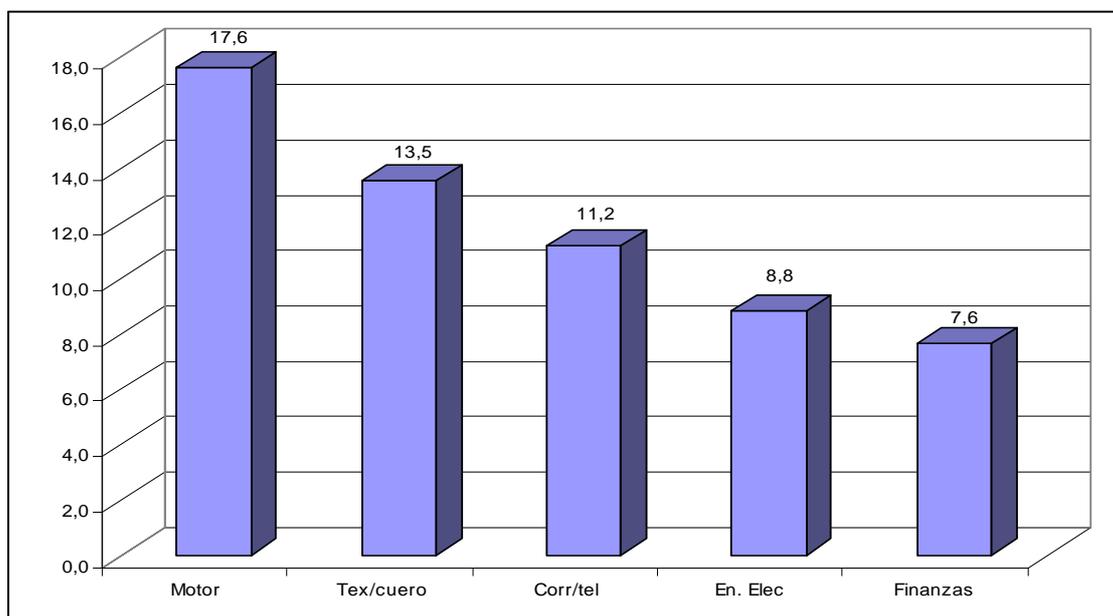
**Gráfico I.9. Reducción de empleo prevista en las reestructuraciones de empresas en España, según modalidad (% sobre total). Datos acumulados enero de 2002- septiembre de 2007.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Observatorio Europeo de Reestructuraciones.

*La distribución de los casos de reestructuración desarrollados en España se caracteriza por su elevada concentración sectorial, si bien con algunas variaciones en el peso de los distintos subsectores, en relación a la media de la Unión Europea. Así, cinco subsectores concentran 100 casos que suponen casi el 60% del total recopilado en este período: Motor; Textil y cuero; Correos y telecomunicaciones; Producción y distribución de energía eléctrica; e Intermediación Financiera (gráfico I.10).*

**Gráfico I.10. Casos de reestructuración en España, según subsector (% sobre total de casos). Datos acumulados enero de 2002- septiembre de 2007.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio Europeo de Reestructuraciones

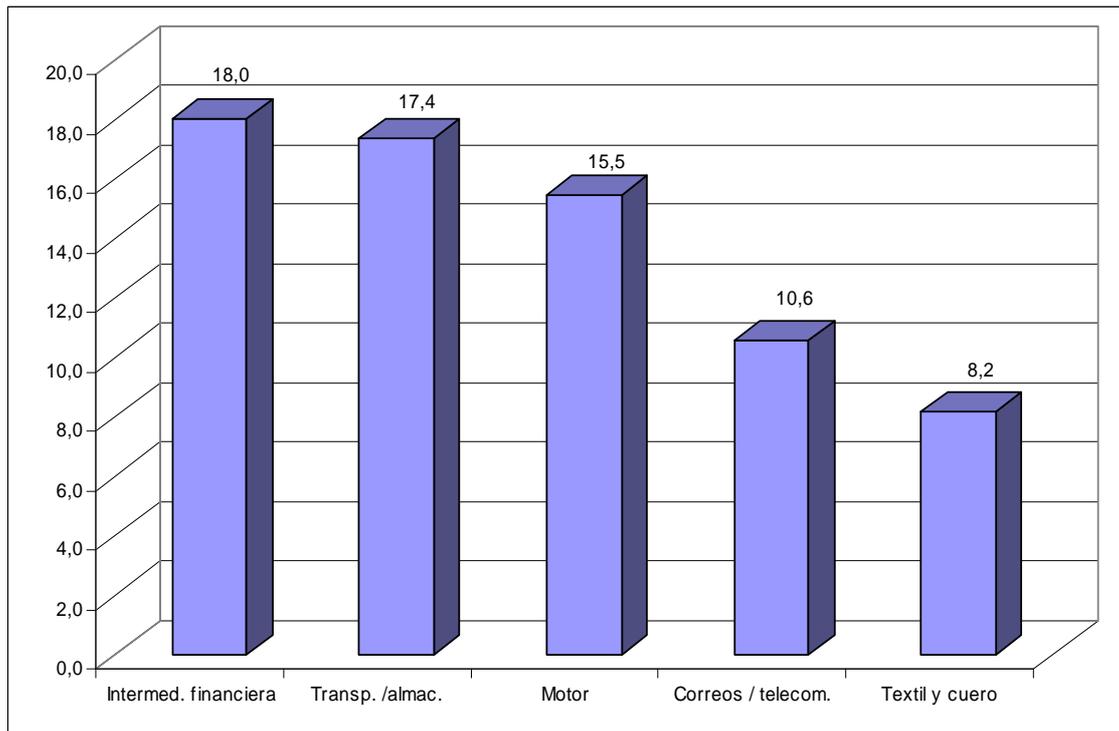
Considerando el impacto laboral, destacan cinco subsectores donde se ha estimado una disminución de casi 42 mil puestos de trabajo, que suponen en torno al 70% de las pérdidas de empleo para el conjunto de casos: Intermediación financiera; Transporte y almacenamiento; Motor; Correos y telecomunicaciones; y Textil y cuero (gráfico I.11)

Por último, algo más de la mitad de los puestos de trabajo de nueva creación previstos en los procesos de reestructuración en España en este período se ha localizado en tres subsectores: Intermediación financiera; Motor; y Textil y cuero.

En este marco general, cabe destacar que en los últimos años ha cobrado creciente importancia en España el debate sobre los procesos de deslocalización de empresas, trascendiendo incluso al ámbito de la opinión pública a través de su repercusión en los medios de comunicación. Una repercusión que se explica básicamente por la preocupación ante las consecuencias sociales de este fenómeno, agravada por el hecho que diferentes casos de deslocalización han sido desarrollados

por empresas que no presentaban especiales problemas de rentabilidad (o que incluso se encontraban en una situación económica bastante favorable).

**Gráfico I.11 Reducción de empleo en España causada por reestructuraciones, según subsector (% sobre total de reducciones previstas por reestructuración). Datos acumulados enero de 2002- septiembre de 2007.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio Europeo de Reestructuraciones

El interés social existente en la actualidad sobre las deslocalizaciones de empresas contrasta, por otra parte, con el escaso conocimiento riguroso sobre las mismas, a pesar que en los últimos años se han multiplicado los análisis realizados tanto en el ámbito académico como entre los agentes sociales e instituciones. Un hecho que se debe en buena medida, como ya se ha apuntado reiteradamente, a las limitaciones de las fuentes de información actualmente disponibles para la investigación de este fenómeno.

La revisión de los estudios realizados en los últimos años permite resaltar, en todo caso, algunos aspectos generales sobre el desarrollo de los procesos de deslocalización en España (Aragón, Rocha y de la Fuente, 2007).

Así, en primer lugar existe un consenso generalizado en remarcar que la magnitud de este fenómeno es todavía reducida en términos globales, en comparación a otras modalidades de reestructuración. No obstante, en paralelo es posible afirmar que la intensidad del mismo crecerá previsiblemente a medio plazo, especialmente en algunos sectores productivos que tradicionalmente no han sido muy afectados (como es el caso de los servicios).

A modo ilustrativo, la base del Observatorio Europeo ha recopilado 14 casos de deslocalización entre los años 2002 y 2007 (septiembre), que suponen el 8% del total de modalidades de reestructuración registrados en este período, con un impacto laboral estimado en 3,4 mil puestos de trabajo perdidos y 140 de nueva creación (tabla I.3).

Un segundo elemento relevante, y que contrasta con la percepción dominante, es el hecho que los procesos de deslocalización no son desarrollados únicamente por empresas de capital extranjero, sino asimismo –y de forma creciente en los últimos años– por las de capital nacional.

Otro aspecto destacable es la diferente intensidad de este fenómeno en los distintos sectores productivos. En este sentido, conviene tener presente que la deslocalización de empresas es un fenómeno que cuenta con una larga historia, si bien ha cobrado un creciente desarrollo –y una dimensión mundial– desde los años 90.

Así, los procesos de deslocalización han afectado tradicionalmente en España –al igual que en la mayoría de los países– al sector industrial. Concretamente, a subsectores tradicionales con uso intensivo de mano de obra y bajo contenido tecnológico, como el textil, calzado, mueble o juguetes. Cabe destacar, asimismo, que se trata de subsectores que presentan una elevada concentración geográfica; de ahí, la mayor incidencia territorial de los casos de deslocalización en zonas como Cataluña o la Comunidad Valenciana.

Posteriormente, estos procesos se ha extendido a otras industrias, como la química, componentes de automoción, o electrónicos, comenzando a desarrollarse de forma incipiente –en los últimos años– en algunos subsectores de servicios a empresas,

como es el caso de los centros de telemarketing o los servicios de consultoría e informáticos.

En cuanto a las causas, los procesos de deslocalización tienen como objetivo central la explotación de costes diferenciales de producción entre territorios<sup>24</sup>. No obstante, el análisis empírico permite delimitar diferencias significativas entre los sectores productivos en relación tanto a la incidencia de los distintos costes<sup>25</sup>, como a los factores específicos que pueden determinar la estrategia de las empresas<sup>26</sup>.

De igual modo, pueden detectarse variaciones sustanciales entre las estrategias de deslocalización adoptadas por las empresas, tanto a nivel intersectorial como incluso intrasectorial.

En relación a las consecuencias sociales de este fenómeno, es posible apuntar que las deslocalizaciones de empresas en España tienen un impacto relativamente bajo sobre el volumen global de empleo. No obstante, cuando se desciende al ámbito de cada caso, los estudios empíricos permiten afirmar que el desarrollo de estos procesos tiene un impacto muy negativo a corto plazo, tanto en las empresas afectadas –directa o indirectamente– como en las localidades donde se ubican.

Finalmente, es relevante destacar que el desarrollo de los procesos de deslocalización tiene asimismo un impacto perceptible en la dinámica de relaciones laborales en España, al menos en una doble dimensión: por un lado, por los límites que presenta el marco normativo español –especialmente, en relación a los instrumentos de participación de los trabajadores en las empresas– para abordar un fenómeno que tiene una fuerte componente transnacional; máxime considerando la elevada presencia de empresas transnacionales de capital extranjero en España, que implica la disociación física entre los casos sede donde se toma la decisión de la deslocalización y los centros de trabajo.

---

<sup>24</sup> Para el debate sobre los factores determinantes del fenómeno de la deslocalización, Cf. capítulo I.1.2.

<sup>25</sup> Por ejemplo, la reducción de los costes laborales es un elemento clave para la industria de la confección; sin embargo, para el subsector de componentes de automoción los costes de transporte son tan importantes como aquellos.

<sup>26</sup> Así, la disponibilidad de infraestructuras de transporte y recursos energéticos, o la legislación medioambiental, constituyen factores clave para las empresas químicas; en cambio, en el subsector de telemarketing pesan otros factores como las infraestructuras de telecomunicaciones o legislación de protección de datos, o las barreras idiomáticas y culturales.

Por otro lado, en los últimos años las organizaciones sindicales han denunciado una estrategia aplicada por algunas empresas, que consiste en el uso de la “amenaza de la deslocalización” como instrumento de presión en la negociación colectiva. Una práctica cuyo desarrollo está todavía poco extendido, en comparación a otros países europeos –como Alemania– pero que plantea un elemento de debate relevante para la dinámica de relaciones laborales (especialmente, en relación al gobierno de la anticipación y gestión del cambio en las empresas).

En suma, una aproximación general a las deslocalizaciones de empresas en España, permite destacar que se trata todavía de un fenómeno relativamente limitado en la actualidad, pero cuya intensidad es previsible que se incremente a medio plazo, en un contexto económico de creciente globalización de la competencia. Asimismo, este fenómeno presenta como segunda característica más relevante su notable heterogeneidad.

A modo ilustrativo, el análisis de seis subsectores<sup>27</sup> especialmente afectados por los procesos de deslocalización permite constatar en efecto un notable grado diversidad, en relación tanto a los factores determinantes de su desarrollo como a las estrategias adoptadas por las empresas.

Así, el estudio ha puesto de manifiesto que el factor de deslocalización más influyente para las empresas de textil y de la confección, componentes electrónicos y centros de telemarketing en España lo constituye —en términos generales— la reducción de costes laborales. En el resto de subsectores analizados, en cambio, tiene una incidencia similar o incluso mayor la disminución de otro tipo de costes de producción, como los energéticos, transporte, materias primas, servicios utilizados o los derivados de la aplicación de la legislación medioambiental<sup>28</sup>.

Por otra parte, en la decisión de las empresas también influyen otros factores relativos a los territorios donde se va a desplazar la actividad productiva. La búsqueda

---

<sup>27</sup> Concretamente: Industria textil y de la confección; Componentes de automoción; Componentes electrónicos; industria química; conservas de pescado; y servicios de telemarketing. Para un análisis en mayor detalle, Cf.: Aragón, Rocha y de la Fuente (2007).

<sup>28</sup> Particularmente en algunos subsectores manufactureros, como la industria química.

de costes de producción más bajos es un elemento común que incide en las estrategias de las empresas, pero no el único ni siquiera el más determinante (salvo para las empresas del textil-confección y componentes electrónicos, donde la existencia de costes laborales inferiores constituye un elemento central).

Un factor muy importante para las empresas de componentes de automoción que tienen relación directa con los fabricantes de automóviles, lo constituye la cercanía a sus clientes principales. La elección de destino para las empresas químicas está influida, en cambio, por otros factores como son la legislación medioambiental, la cercanía de recursos productivos, el acceso a nuevos mercados o la disponibilidad de infraestructuras de transporte adecuadas.

El acceso a materias primas es un elemento igualmente relevante para las empresas españolas de fabricación de conservas de pescado, en cuya decisión también incide la necesidad de producir en el continente americano (un requisito necesario para acceder al mercado estadounidense, que impone fuertes barreras arancelarias).

Las empresas de telemarketing valoran diversos factores de atracción, como el aprovechamiento de los husos horarios, la ausencia de barreras idiomáticas y culturales, o la existencia de normas legales equivalentes a las europeas en materia de protección de datos.

Finalmente, el análisis ha puesto de manifiesto la importancia de otros factores que asimismo pueden influir en las estrategias de deslocalización de las empresas, como son la obtención de elevados beneficios con la venta de suelo industrial, o la debilidad de las organizaciones sindicales –e incluso la prohibición de sindicatos libres– en los países de destino.

### 3. LA ANTICIPACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO: ELEMENTOS DE DEBATE

Las instituciones comunitarias han impulsado desde finales de los años noventa un intenso debate público sobre el fenómeno de las reestructuraciones de empresas, que en buena medida se ha centrado en una discusión más amplia sobre la anticipación y gestión del cambio industrial.

El objetivo de este apartado es analizar los principales elementos de reflexión de este debate, tomando como referencia las aportaciones realizadas por la Comisión Europea y los agentes sociales europeos.

#### 3.1. El debate comunitario sobre la reestructuración de empresas

Uno de los principales factores desencadenantes del debate europeo actual sobre el fenómeno de la reestructuración de empresas lo constituyó la repercusión social alcanzada, a finales de la pasada década, por el caso *Vilvoorde*.

En febrero de 1997, la dirección del grupo Renault anunció en la prensa el cierre de la fábrica situada en la localidad de *Vilvoorde* (Bélgica), una decisión que implicaba el despido directo de tres mil empleados, así como una pérdida estimada de mil puestos de trabajo entre las empresas auxiliares.

La decisión de Renault tuvo un notable impacto en la opinión pública, no sólo por sus consecuencias laborales, sino por el hecho de que la dirección de la empresa no respetó las obligaciones legales de información y consulta previa a los trabajadores, establecidas tanto por el marco normativo belga como por el comunitario. Ello suscitó una fuerte crítica, tanto del propio gobierno belga, como de las organizaciones sindicales europeas, que respondieron convocando la primera “eurohuelga” de la historia.

En el ámbito institucional, el caso *Vilvoorde* impulsó el inicio de una reflexión amplia, en relación tanto a la efectividad y la aplicación práctica de los procedimientos de información y consulta, como a la necesidad de profundizar en el conocimiento del

fenómeno de las reestructuraciones de empresas, con el objetivo de mejorar la manera de gestionarlas.

Así, en ese mismo año el Consejo de la Unión Europea solicitó a un grupo de alto nivel que analizara las consecuencias económicas y sociales del cambio industrial y el modo de gestionarlo. Entre las recomendaciones generales recogidas en el informe final, destaca la necesidad de desarrollar una estrategia de anticipación a los cambios, así como el énfasis en el papel clave que debe jugar el diálogo social para un mejor gobierno de los procesos de reestructuración. En el informe se presta también una atención específica a los efectos territoriales de los procesos de reestructuración, así como a la conveniencia de profundizar en el conocimiento de estos procesos, proponiendo la creación de un Observatorio europeo del cambio<sup>29</sup> (AA.VV., 1998).

En marzo de 2000, el Consejo Europeo de Lisboa estableció como objetivo estratégico para la UE en la presente década el reto de “convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”. A fin de cumplir este objetivo, la Comisión Europea elaboró una serie de propuestas para la Agenda Social, que sería adoptada posteriormente en el Consejo Europeo de Niza (diciembre de 2000).

La Agenda Social aprobada en Niza enfatizaba la importancia de las relaciones laborales para el cumplimiento de los objetivos de Lisboa, planteando que “el diálogo social y la concertación deben crear las condiciones necesarias para una participación de los asalariados en los cambios en las empresas, los sectores industriales y los territorios”<sup>30</sup>. A fin de profundizar en la reflexión sobre esta cuestión, la Comisión Europea anunció la creación de un grupo de alto nivel, centrado en el análisis del papel de las relaciones laborales en la gestión del cambio industrial.

El informe final de este grupo, presentado en 2002, parte del análisis de una serie de retos que deben afrontar las sociedades europeas, como son: la creciente

---

<sup>29</sup> Este Observatorio entró en funcionamiento en el año 2002, en el marco de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo. Toda la información sobre el mismo puede consultarse en su página Web: <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/index.htm>

<sup>30</sup> Diario Oficial de las Comunidades Europeas (30/5/2001).

globalización de la competencia, la construcción de la Unión Económica y Monetaria, el proceso de ampliación de la UE, los cambios tecnológicos y la economía del conocimiento, las tendencias demográficas, o las transformaciones en los mercados de trabajo.

Una de las principales conclusiones del informe es que “una nueva agenda para las relaciones laborales debería adoptarse en todos los niveles, de forma que puedan hacer frente a algunos temas centrales: competitividad e innovación, con cohesión social, responsabilidad salarial; inclusión social y protección social; formación y aprendizaje para toda la vida; organización del trabajo; nuevas formas de trabajo; gestión del tiempo de trabajo; y conciliación de la vida laboral y familiar” (AA.VV., 2002.a).

En el informe se incluyen una serie de recomendaciones que faciliten el desarrollo de esta agenda, tales como el fomento de la dimensión europea de las relaciones laborales, en un marco de coordinación de los diferentes niveles territoriales y sectoriales donde éstas tienen lugar; o la promoción de nuevas prácticas emergentes en el ámbito del diálogo social, como los pactos de competitividad y empleo.

La Comisión Europea presentó en paralelo otro documento particularmente relevante, elaborado con el objetivo de promover el diálogo entre los agentes sociales para el desarrollo de buenas prácticas en materia de anticipación y gestión de las reestructuraciones de empresas (Comisión Europea, 2002).

Básicamente, la Comisión plantea la necesidad de potenciar un enfoque proactivo –sobre la base del diálogo social– que estimule la adaptación de las empresas y trabajadores al cambio, favoreciendo así un mejor gobierno de los procesos de reestructuración y la mitigación de sus efectos más traumáticos.

Uno de los aspectos más interesantes de este documento es la identificación de las normas de actuación establecidas en los distintos Estados miembro –bien por ley, bien mediante acuerdos– que las empresas deben cumplir a la hora de abordar los

procesos de reestructuración<sup>31</sup>. En este sentido, aunque dichas normas atienden lógicamente a las características del marco de relaciones laborales y mercantiles de cada país, la Comisión delimita una serie de elementos básicos que pueden servir de orientación en esta materia:

(a) *Anticipación y medición de las consecuencias sociales de la reestructuración.* Se plantea que el retraso en abordar una reestructuración es perjudicial, en la medida en que puede implicar la necesidad de realizar otra más drástica y traumática en el futuro.

(b) *El principio según el cual la pérdida de empleo y los despidos constituyen el último recurso,* o última ratio, al que sólo se puede recurrir en ausencia de otras soluciones alternativas menos drásticas. Ello implica, a juicio de la Comisión, que cualquier decisión que conduzca a la pérdida de empleos debe ser proporcional al objetivo que se persigue, bien de garantizar la supervivencia de la empresa, bien de mantener su competitividad.

(c) *La búsqueda de soluciones alternativas,* aportando los recursos necesarios o cumpliendo ciertas previsiones, tales como: la recolocación; la formación o el reciclaje de los trabajadores afectados; el escalonamiento de las medidas en el tiempo; la reorganización del trabajo, e incluso del horario, como condición previa para tomar medidas más radicales; ayuda en la búsqueda de nuevos empleos; orientación ocupacional; ayudas al autoempleo y a la creación de PYMES por los trabajadores afectados; apoyo a los trabajadores para que se hagan cargo de ciertas actividades de la empresa, etc.

(d) *Insertar las políticas de reestructuración y crisis empresarial en el cuadro más amplio de las políticas de desarrollo industrial y reindustrialización,* potenciando actividades con mayor potencial de crecimiento que permitan absorber los empleos perdidos.

(e) *El reconocimiento del diálogo social como elemento central en el desarrollo de los procesos de reestructuración.* La idea que se plantea es que la participación de los

---

<sup>31</sup> Para un análisis comparado de estas normas, Cf. AA.VV. (2004.a).

trabajadores, dentro y fuera de la empresa, favorece un mejor gobierno de estos procesos y su aceptabilidad social.

Finalmente, la Comisión plantea la necesidad de abrir un proceso de consultas con los agentes sociales, con el objetivo ideal de promover un acuerdo de ámbito europeo sobre principios de actuación que podrían aplicarse en situaciones de reestructuración.

La Agenda Social adoptada Niza planteaba otra propuesta especialmente relevante para el debate sobre la gestión del cambio industrial: el apoyo a las iniciativas relativas a la responsabilidad social de las empresas. Un tema cuya discusión tenía ya cierta tradición, sobre todo en el mundo anglosajón, pero que cobra un renovado interés con la publicación del Libro Verde sobre el fomento de un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

El Libro Verde define la responsabilidad social de las empresas (RSE) como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión Europea, 2001.b). En este sentido, una de las áreas de actuación delimitadas por el Libro Verde para el desarrollo de la RSE concierne a la adaptación al cambio, incidiendo específicamente en la necesidad de desarrollar un enfoque “socialmente responsable” de los procesos de reestructuración (cuadro I.5)<sup>32</sup>.

**Cuadro I.5. Libro Verde de fomento de un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas: adaptación al cambio.**

La amplia reestructuración que tiene lugar en Europa suscita preocupación entre los trabajadores y otros interesados porque el cierre de una fábrica o los recortes importantes de mano de obra pueden provocar una crisis económica, social o política grave en las comunidades. Son pocas las empresas que no necesitan una reestructuración, acompañada a menudo de una reducción de la plantilla, y en 2000 se produjeron más fusiones y adquisiciones que en cualquier otro año. Según un estudio, menos del 25% de las operaciones de reestructuración logran sus objetivos de reducción de costes, incremento de la productividad y

<sup>32</sup> Para un análisis en detalle de fenómeno de la responsabilidad social de las empresas, desde una perspectiva laboral, Cf. Aragón y Rocha (2004 y 2005).

mejora de la calidad y del servicio al consumidor, ya que a menudo dañan la moral, la motivación, la lealtad, la creatividad y la productividad de los trabajadores.

Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones. En la práctica, la forma es a menudo tan importante como el fondo para el éxito de las reestructuraciones. En particular, conviene buscar la participación y la implicación de todos los afectados mediante una información y una consulta abiertas. Además, la reestructuración debe prepararse bien identificando los riesgos más importantes, calculando todos los costes directos e indirectos de las estrategias y medidas alternativas, y evaluando todas las opciones que permitirían reducir los despidos necesarios.

La experiencia de las reestructuraciones más importantes realizadas en Europa en las industrias del carbón y del acero y los astilleros ha demostrado que la reestructuración resulta más fructífera si en ella colaboran las autoridades públicas, las empresas y los representantes de los trabajadores. Este proceso debería tratar de salvaguardar los derechos de los trabajadores y ofrecerles cursos de reciclaje profesional en caso necesario; modernizar los instrumentos y los procesos de producción para desarrollar las actividades del emplazamiento; obtener financiación pública y privada y establecer procedimientos de información, diálogo, cooperación y asociación. Las empresas debieran asumir su cuota de responsabilidad por lo que respecta al mantenimiento de la empleabilidad de su personal.

Comprometiéndose con el desarrollo local y las estrategias activas de empleo mediante su participación en las asociaciones en favor del empleo local o la inclusión social, las empresas pueden atenuar las consecuencias sociales y locales de las reestructuraciones de gran dimensión.

Fuente: Comisión Europea (2001).

El siguiente hito relevante en este debate se plantea unos años más tarde, en el marco de la revisión intermedia de la estrategia de Lisboa. Concretamente, a través de una Comunicación de la Comisión Europea (CE), que vuelve a situar el tema de las reestructuraciones de empresas –y su impacto sobre el empleo– en la agenda comunitaria (Comisión Europea, 2005.b).

Esta Comunicación aborda el fenómeno de las reestructuraciones en el contexto del crecimiento económico y la creación de empleo, planteando que su desarrollo puede resultar a menudo indispensable para la supervivencia de las empresas. No obstante, se reconoce asimismo que los procesos de reestructuración suelen traer consigo costos que

pueden ser muy elevados tanto para los trabajadores involucrados, como para la economía local o regional.

En el documento se enfatiza que es esencial garantizar una buena gestión de las reestructuraciones, en función de un triple imperativo económico y social: facilitar el cambio de las empresas, fomentando su competitividad; preservar la empleabilidad de los trabajadores afectados, facilitando su transición hacia empleos de calidad equivalente; y minimizar en lo posible el impacto en las economías de los territorios donde se ubican las empresas.

#### **Cuadro I.6 Medidas propuestas por la Comisión Europea para una estrategia de anticipación y gestión de las reestructuraciones de empresas**

- Revisión de la Estrategia europea para el empleo en torno a tres prioridades: aumentar la tasa de empleo, aumentar la adaptabilidad de los trabajadores y las empresas e invertir más en el capital humano.
- Reforma de los instrumentos financieros, en particular para reforzar la contribución de la política de cohesión, del FSE y de los programas europeos de educación y de formación permanente a la estrategia de Lisboa.
- Creación de un fondo de ajuste al crecimiento (dotado con 1.000 millones de euros) y de reservas para imprevistos en el marco de la política de cohesión (hasta un 1% de la dotación «Convergencia» y un 3% de la dotación «Competitividad») para hacer frente a choques imprevistos.
- Promoción de las normas sociales fundamentales, del trabajo digno y el diálogo social en las políticas externas.
- Refuerzo del seguimiento de las reestructuraciones por el Observatorio Europeo de la reestructuración.
- Seguimiento sectorial y regional reforzado de los sectores que pueden experimentar a corto plazo una evolución significativa de su competitividad.
- Mayor implicación de los comités de diálogo social sectorial en cuestiones de reestructuración.

- Creación, en la Comisión, de un grupo de trabajo interno sobre reestructuraciones.
- Creación de un foro «Reestructuraciones».
- Publicación de un libro verde sobre la evolución del Derecho del trabajo.
- Simplificación de la movilidad intracomunitaria de los trabajadores.
- Inicio de la segunda fase de consulta de los interlocutores sociales sobre las reestructuraciones y los comités de empresa europeos, especialmente para fomentar la adopción de directrices sobre sus mejores prácticas en materia de reestructuración y de comités de empresa europeos.

Fuente: Comisión Europea (2005.b).

La Comisión Europea propone, para alcanzar estos objetivos, una serie de medidas en diferentes ámbitos de actuación (cuadro I.6), que deben desarrollarse a escala comunitaria y articularse en torno a cuatro exigencias:

- Una exigencia de coherencia entre las políticas involucradas, para que el crecimiento y las reestructuraciones que conlleva no impliquen una destrucción de capital humano.
- Una exigencia a largo plazo, en la cual deben inscribirse las distintas políticas comunitarias.
- Una exigencia de participación de todas las partes interesadas, en primer lugar los interlocutores sociales.
- La toma en consideración de la dimensión territorial, pues es a nivel local donde la anticipación del cambio es más eficaz; desde ese punto de vista, la política regional y de cohesión de la Unión Europea debe desempeñar el papel de catalizador.

Una de las medidas propuestas en esta Comunicación tiene especial incidencia a la hora de abordar las consecuencias sociales de los procesos de reestructuración en el ámbito territorial; concretamente, la creación de un *Fondo Europeo de Adaptación a la Globalización*.

El Consejo Europeo de diciembre de 2005 acordó el establecimiento de este Fondo, solicitando a la Comisión Europea la elaboración de una propuesta para su implementación. El objetivo del mismo, según la propuesta presentada por la CE, es “proporcionar apoyo a los trabajadores que se han quedado sin trabajo como consecuencia de los cambios estructurales en las estructuras del comercio mundial, cuando dichas pérdidas tienen un impacto adverso significativo sobre la economía local o regional” (Comisión Europea, 2006.b).

De forma específica, se plantea que la creación de este Fondo pretende cubrir especialmente los efectos sociales del creciente traslado de empresas europeas hacia territorios extracomunitarios; para ello, se apoyarán financieramente una serie de actuaciones orientadas a los trabajadores afectados, incluyendo medidas activas de empleo –orientación, formación, etc.– y la prestación temporal de subsidios.

Finalmente otra iniciativa especialmente interesante es el *Forum de Reestructuraciones*, que en los últimos años ha impulsado la realización de sucesivos debates con la participación de las instituciones comunitarias, agentes sociales y expertos<sup>33</sup>.

La primera edición del *Forum* celebrada en junio de 2005 abordó de forma general el desarrollo de este fenómeno y sus efectos sociales, incidiendo en aquellos perfiles novedosos en la actual etapa histórica. Por ejemplo, la creciente dimensión transnacional de estos procesos; o su carácter continuo, en el marco de una estrategia de cambio permanente de las empresas.

Asimismo, se plantearon diversas reflexiones sobre el buen gobierno de las reestructuraciones, enfatizándose de forma especial el papel clave que debe jugar el diálogo social entre las organizaciones sindicales y empresariales.

La segunda edición, celebrada en julio de 2006, se centró en la dimensión sectorial de los procesos de reestructuración. Las conclusiones de los distintos debates

---

<sup>33</sup> Toda la documentación sobre los debates desarrollados en el marco del Forum puede consultarse en su página Web: ([http://ec.europa.eu/employment\\_social/restructuring/forum\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/restructuring/forum_en.htm))

incidieron fundamentalmente en seis *mensajes clave*, en la línea de las orientaciones ya apuntadas en los distintos documentos comunitarios:

(a) *El cambio es necesario e inevitable*, siendo impulsado por diversos factores consustanciales a la dinámica de las economías de mercado, como la creciente globalización de la competencia, los procesos de innovación, la liberalización comercial, etc. Por otro lado, se señala que un rasgo diferencial de la actual etapa histórica es la rapidez y continuidad del cambio industrial, así como la magnitud de sus impactos en los sectores, territorios y grupos de trabajadores.

(b) *La necesidad de desarrollar un enfoque proactivo de los procesos de reestructuración*. La idea básica es que la anticipación de los cambios facilita un mejor gobierno estos procesos, favoreciendo la prevención o limitación de sus efectos más negativos. En última instancia, el objetivo que se plantea es que las reestructuraciones deberían contribuir a mantener o reforzar tanto la competitividad de las empresas, como las condiciones de vida y laborales de los trabajadores.

(c) *La inversión masiva en recursos humanos e innovación es un elemento central* para reforzar la competitividad de las economías europeas. Asimismo, para fomentar la rápida adaptación de los mercados de trabajo, sectores, territorios, empresas y trabajadores a un entorno cada vez más cambiante.

(d) *La adopción de un enfoque integrado de política industrial es un elemento estratégico para las políticas de reestructuración y viceversa*. En este sentido, se plantea que las Administraciones Públicas combinen en el marco de sus respectivas competencias el desarrollo de políticas de carácter horizontal –principalmente, educación, formación e investigación, innovación y desarrollo– con otras de tipo sectorial y territorial.

(e) *Apoyo a las buenas prácticas de anticipación y gestión del cambio en el ámbito territorial* –regional y local– a través de los instrumentos financieros disponibles (como el Fondo Social Europeo). Especialmente, se enfatiza la importancia de promover la creación de partenariados entre los diferentes actores implicados en el desarrollo territorial, reforzando su capacidad institucional.

(f) *El diálogo social sectorial es un instrumento fundamental y debería desarrollarse también a nivel europeo.* Se plantea además que el diálogo social no debería limitarse a las cuestiones directamente relacionadas con las reestructuraciones y las condiciones laborales, sino ampliar asimismo su contenido a otras materias relativas a la competitividad y la política industrial.

La tercera edición tuvo lugar en diciembre de 2006 y abordó como cuestión central la dimensión regional de los procesos de reestructuración. Una elección justificada en base a una doble razón: por un lado, debido que las consecuencias sociales de los procesos de reestructuración tienen con frecuencia un elevado impacto territorial. Por otro, dada la creciente importancia de los territorios como ámbitos de intervención para el desarrollo de estrategias tanto de anticipación de los cambios, como de adopción de medidas de protección social orientadas a la mitigación de sus efectos más traumáticos.

Los resultados de los debates apuntaron una serie de cuestiones sobre la mejor forma de promover la intervención en el ámbito regional, estructurados en torno a cuatro ejes:

(a) *Los instrumentos de intervención: eficacia e importancia.* A partir de la revisión de las experiencias desarrolladas en distintos territorios europeos, se destacó que los criterios utilizados en el diseño y aplicación de los instrumentos de intervención han experimentado una significativa transformación en la última década:

- Del énfasis en los aspectos paliativos a los preventivos.
- Del mantenimiento de los empleos en un sentido limitado, a la promoción de nuevas actividades y empresas.
- De la gestión aislada de instrumentos especializados, a la gestión integrada de mecanismos transversales.
- De las acciones diseñadas y planteadas de “arriba abajo”, al apoyo de iniciativas planteadas por los propios actores en el ámbito territorial.

(b) *La reconversión de las estrategias e instrumentos de coordinación*, en orden a promover estrategias regionales de innovación que tengan en cuenta las características y el potencial de desarrollo endógeno de los diferentes territorios.

(c) *Fomentar la creación de partenariados*, que contribuyan a reforzar el diálogo territorial para apoyar el desarrollo económico y las consecuencias de los procesos de reestructuración. Las características de los actores existentes en las diferentes regiones son diversas –Administraciones Públicas, sindicatos, organizaciones de empresarios, universidades, etc.– pudiéndose plantear por tanto combinaciones muy diversas.

(d) *Promover nuevas actividades y creación de empresas*. Finalmente, se planteó como elemento central la dotación de recursos y mecanismos para el fomento de nuevas actividades y la creación de empresas. Asimismo, se incidió en la necesidad de mayor protección y promoción de las PYMES, especialmente en los casos de reestructuración de grandes empresas, que suelen tener un impacto muy negativo en toda la cadena de subcontratistas y proveedores.

La cuarta edición celebrada en junio de 2007 tuvo como objetivo profundizar en la cuestión de la anticipación de los procesos de reestructuraciones, abordando diversas dimensiones: desde los diferentes modelos existentes para el análisis prospectivo de tendencias, a la delimitación de los criterios proactivos de anticipación en la gestión del cambio (tanto en el ámbito de las empresas, como de los sectores y territorios).

En octubre de 2007, el *Forum* dedicó una edición monográfica a la industria de la automoción. Un subsector que ha experimentado un intenso proceso de reestructuración en las últimas décadas, pero que sigue teniendo un peso muy relevante en la industria de las principales economías europeas.

Finalmente, la última edición –a fecha de elaboración del presente informe– ha tenido lugar a finales de noviembre de 2007, centrándose en una cuestión particularmente relevante como es el desarrollo de los procesos de reestructuración en las pequeñas y medianas empresas. Los diversos debates enfatizaron particularmente los siguientes aspectos:

(a) *Reestructuración silenciosa*. En la mayoría de los casos los procesos de reestructuración en las pequeñas y medianas empresas reciben una escasa o nula atención pública, como se pone de manifiesto por ejemplo en el intenso debate generado en los últimos años sobre las deslocalizaciones en la mayoría de los Estados miembro de la UE<sup>34</sup>.

(b) *Relaciones personales*. La gestión empresarial en las PYMES se basa en mucho mayor medida en las relaciones personales y ello tiene implicaciones importantes a la hora de abordar los procesos de reestructuración.

(c) *Falta de adecuación de los instrumentos para la gestión de las reestructuraciones*. Especialmente en relación a los recursos financieros, apoyos externos para la adaptación al cambio, o marcos de actuación diseñados para mitigar las consecuencias sociales de las reestructuraciones –por ejemplo, los planes sociales– y que en general están diseñados para las grandes empresas.

(d) *Dependencia de grandes empresas*. Las PYMES suelen verse muy afectadas por las decisiones de reestructuración de las grandes empresas con la que están vinculadas, en calidad de subcontratistas, proveedores de servicios, etc.

(e) *Competencia derivada del mercado de trabajo informal*, especialmente en países de la Europa central y del este.

(f) *Existencia de diferentes modelos de participación de los trabajadores y diálogo social*, que van desde la ausencia de los mecanismos previstos por la ley en las empresas más pequeñas, a una cultura enraizada de implicación de los empleados en otras de mediano tamaño.

(g) *Barreras para la formación y desarrollo de cualificaciones*, debido a las limitaciones de recursos financieros y humanos (especialmente en las empresas más

---

<sup>34</sup> Por ejemplo, cabe recordar que la base del Observatorio Europeo de Reestructuraciones sólo incluye–como ya se ha apuntado– los casos de reestructuración que afectan al menos a 100 trabajadores, o el 10% de la plantilla en las empresas de más de 250 empleados.

pequeñas). Un hecho que dificulta la adaptación de muchas PYMES a los cambios en su entorno, el progreso tecnológico o la intensificación y globalización de la competencia.

En suma, desde finales de los años 90 se viene impulsando por las instituciones comunitarias un intenso debate sobre el fenómeno de la reestructuración de empresas, desde un planteamiento que busca promover la extensión de un enfoque proactivo que facilite la adaptación al cambio y la reducción de sus efectos más traumáticos.

## 3.2. Perspectiva de los agentes sociales

Se abordan en este apartado las posiciones planteadas por las organizaciones empresariales y sindicales europeas en relación al fenómeno de las reestructuraciones de empresas.

### 3.2.1. Confederación Europea de Empresarios

La patronal europea coincide con la Comisión en remarcar que este fenómeno no puede asociarse únicamente a situaciones de dificultades o crisis de los sectores o empresas, sino que debe interpretarse en el marco de una lógica de cambio permanente; en este sentido, se enfatiza que las reestructuraciones son a la vez necesarias e inevitables para la supervivencia de las empresas, en un contexto de creciente globalización de la competencia (UNICE, 2005.a)<sup>35</sup>.

Asimismo, se respalda la necesidad de promover un enfoque proactivo que permita a las empresas una gestión anticipada y rápida de los cambios, favoreciendo asimismo una reducción de sus impactos más negativos. Por otro lado, se plantea que la mejor forma de mitigar dichos impactos es mediante la promoción del crecimiento económico y el empleo.

La patronal tiene una posición más crítica, en cambio, respecto de algunas de las propuestas específicas recogidas en el documento de la Comisión. Particularmente, se rechaza la adopción de cualquier nueva norma orientada a prevenir o limitar la capacidad de las empresas para desarrollar y gestionar los procesos de reestructuración (incluyendo la revisión de las directivas comunitarias sobre derechos de información y consulta).

También se expresan dudas sobre la necesidad de impulsar nuevas iniciativas o instrumentos, como el *Forum* de reestructuraciones, defendiéndose que toda actuación en esta materia debería plantearse en todo caso en el marco del diálogo entre los agentes sociales.

---

<sup>35</sup> En 2007 la patronal europea cambio su denominación, de UNICE a *Business Europe*.

Finalmente, se plantea que la estrategia comunitaria en materia de política industrial debería combinar la articulación de políticas sectoriales con la adopción de medidas horizontales orientadas a promover la competitividad de las empresas (cuadro 1.7.):

**Cuadro I.7. Medidas propuestas por la patronal europea para mejorar la competitividad de las empresas**

- Adopción de un marco legislativo, reglamentario y financiero que estimule el espíritu empresarial.
- Promover la investigación, innovación y conocimiento.
- Asegurar el acceso a la mano de obra cualificada.
- Fomentar la integración de las políticas comunitarias que tienen impacto sobre la competitividad industrial.
- Desarrollar enfoques innovadores para promover el desarrollo industrial sostenible.
- Fomentar el acceso a mercados internacionales bajo las condiciones de garantía competencia y defendiendo los intereses de la Unión Europea frente a prácticas desleales.
- Mejorar el acceso las infraestructuras necesarias para una economía competitiva.
- Oferta de servicios de interés general a precios competitivos, en los sectores que no están completamente liberalizados.
- Implementar una estrategia proactiva de innovación y fomentar la concentración y eficacia de los esfuerzos en I+D.

Fuente: UNICE (2005.a)

Las asociaciones de empresarios también han participado de forma activa, por otro lado, en el debate más específico planteado en los últimos sobre a los procesos de deslocalización de empresas.

La valoración general de las organizaciones empresariales sobre este fenómeno, se puede sintetizar en dos proposiciones básicas: **(a)** la deslocalización de la producción es una estrategia completamente legítima de las empresas, que resulta además inevitable en un contexto de creciente globalización de la competencia; y **(b)** el fenómeno de la deslocalización no puede contemplarse desde una óptica estrictamente negativa, sino también como una oportunidad para las empresas, que genera además beneficios globales tanto en el país de origen como de destino.

Las razones que se plantean como determinantes para la decisión empresarial de trasladar la producción son diversas (UNICE, 2005.b):

- El acceso a nuevos mercados se ha convertido en un factor de creciente importancia, especialmente para las empresas que producen mercancías con un elevado grado de diferenciación. Asimismo, se plantea que para la mayoría de las PYMES orientadas a un mercado internacional, la búsqueda de nuevos mercados es un aspecto más relevante que la explotación de costes diferenciales (de capital o trabajo).
- La dependencia de las empresas subcontratistas de los clientes principales que trasladan su producción, constituye asimismo un factor determinante de deslocalización para muchas PYMES, especialmente en sectores como la automoción.
- El acceso a recursos específicos se perfila como un factor adicional en la decisión de deslocalización. Ello concierne no sólo a las materias primas, sino también a recursos intangibles, tales como los recursos de conocimiento local o la dotación de capital humano, especialmente relevante para la deslocalización de centros de Investigación y Desarrollo.
- La búsqueda de una mayor eficiencia de costes en relación a los salarios, así como en relación a otros factores como la disponibilidad de infraestructuras –transporte, electricidad, telecomunicaciones, etc.– o las normas impositivas, medioambientales o sociales.
- Finalmente, se destacan otros factores que pueden influir en la decisión empresarial, tales como la estabilidad política, los niveles de corrupción, o los lazos históricos y culturales con el país de origen.

En cuanto a los efectos sociales de este fenómeno, desde las organizaciones empresariales se remarca en primer lugar que los procesos de deslocalización producen beneficios globales para los países de destino, en términos de creación de empleo,

transferencias de tecnología y otros efectos inducidos (*spillovers*) asociados a la inversión.

Asimismo, se plantea que estos procesos también generan efectos positivos a medio plazo para el país de origen, en aspectos como: **(a)** el incremento de eficiencia de las empresas, que se traduce en precios más bajos de servicios y productos para los consumidores; **(b)** el fomento de la demanda externa de productos y servicios, por parte de los países de destino; **(c)** el retorno de los beneficios procedente de las empresas trasladadas, que eventualmente pueden contribuir a estimular la inversión y el crecimiento en los países de origen; y **(d)** la movilidad de los trabajadores afectados a otras actividades y empleos de mayor valor añadido; una cuestión que se vincula en todo caso a la necesaria formación y recualificación de estos trabajadores.

Por otra parte, se reconoce que el desarrollo de las deslocalizaciones lleva asociado un impacto negativo a corto plazo sobre el empleo, que afecta fundamentalmente a los trabajadores de menor cualificación. También se señala que las empresas cuyos clientes principales son otras compañías que han decidido trasladarse, pueden sufrir un descenso significativo en la demanda, que afecta negativamente a su actividad; un hecho particularmente relevante en el caso de las pequeñas y medianas empresas.

En relación al papel de las relaciones laborales, se considera que la gestión de los procesos de reestructuración –incluyendo las deslocalizaciones– es una facultad exclusiva de los empresarios. No obstante, se reconoce que el diálogo social constituye un elemento positivo para el mejor desarrollo de estos procesos; así, se resalta que “en el ámbito de las empresa, la cooperación entre la dirección y los trabajadores puede determinar una diferencia real, a la hora de fomentar la competitividad y asegurar la necesaria aceptación de los cambios” (UNICE, 2006).

Respecto de la participación de los trabajadores, se destaca que el marco normativo vigente –tanto a nivel comunitario, como en los Estados miembro– ofrece en la actualidad un abanico suficientemente amplio de instrumentos para el diálogo social; por esta razón, se expresa una firme oposición a toda nueva regulación en esta materia, considerándose innecesaria y hasta contraproducente para el buen funcionamiento de las

empresas. En todo caso, se plantea que cualquier desarrollo de los mecanismos de información y consulta debe ser acordado autónomamente por los agentes sociales.

En esta misma línea, las organizaciones empresariales consideran que la adopción de un enfoque socialmente responsable de las reestructuraciones debe basarse en los principios de voluntariedad y libertad, de modo que las empresas puedan decidir en cada caso el método más apropiado para implementar su política de responsabilidad social.

La patronal europea considera, por otra parte, que es necesario implementar diferentes políticas, que contribuyan a una gestión más adecuada de los procesos de deslocalización. Particularmente, se destacan tres ejes de intervención. En primer lugar, la profundización en la liberalización de las normas internacionales de inversión y comercio, especialmente en relación al acceso de las empresas europeas a los mercados emergentes, garantizando al mismo tiempo la seguridad jurídica para las mismas.

Un segundo eje lo constituye la implementación de las medidas planteadas por la Comisión Europea en el marco de la revisión de la estrategia de Lisboa, apuntándose la necesidad de potenciar las reformas estructurales sobre todo en una doble dimensión: el fomento de la movilidad y flexibilidad laboral, como condiciones necesarias para una creación más rápida de empleo; y el reforzamiento de las economías de escala, así como la promoción de la innovación en toda la cadena de valor de la producción.

Finalmente, se plantea la minimización de los costes sociales derivados de los procesos de deslocalización, a través de actuaciones en diversos ámbitos: (a) el aprendizaje durante toda la vida, que se considera el mejor canal para reducir los costes sociales de estos procesos, ya que favorece las oportunidades de reinserción laboral; (b) otras medidas activas de empleo, como la orientación para la búsqueda de trabajo, las ayudas a la movilidad geográfica o el apoyo y promoción del autoempleo; (c) el desarrollo de la política de cohesión territorial, que permite apoyar a las regiones más afectadas por estos procesos, favoreciendo además los necesarios cambios estructurales para la revitalización económica de las mismas; y (d) el fomento de un entorno atractivo para las actividades empresariales, como medio de favorecer la creación de empleo.

### 3.2.2. Confederación Europea de Sindicatos

La Confederación Europea de Sindicatos (CES) ha valorado de forma positiva la incorporación de las reestructuraciones de empresas en la agenda comunitaria, en la medida en que se trata de procesos cuyo desarrollo suele tener importantes efectos sociales, tanto en el ámbito de las empresas como de los territorios.

Asimismo, se coincide con las instituciones comunitarias en la necesidad de que la Unión Europea desarrolle un enfoque estratégico para hacer frente a las reestructuraciones. En este sentido, se reconoce favorablemente el compromiso de la Comisión de situar el debate sobre este fenómeno en un contexto de responsabilidad compartida entre todos los actores interesados (empresarios, trabajadores y Administraciones Públicas).

En relación a este debate, la CES plantea como idea central que los sindicatos no quieren limitarse a negociar de forma reactiva las consecuencias sociales de las reestructuraciones de empresas –como sucede en la mayoría de los casos– sino implicarse de forma proactiva en la anticipación de estos procesos. Para ello, se considera que es necesario garantizar el cumplimiento de los instrumentos jurídicos existentes en materia de información y consulta de los trabajadores (Confederación Europea de Sindicatos, 2005).

De forma más específica, la CES considera favorablemente diversas propuestas planteadas por la Comisión Europea en su Comunicación de 2005, tales como: la reafirmación del papel que juegan los interlocutores sociales, tanto a nivel sectorial como territorial; la creación de una estructura o *task force* sobre reestructuraciones, en la que participen las diversas Direcciones Generales de la Comisión Europea; la puesta en marcha del *Forum* de Reestructuraciones; el replanteamiento de la Estrategia Europea de Empleo, revisada en base a prioridades que apoyen las distintas fases de las reestructuraciones; la promoción de los derechos sociales y del diálogo social en el contexto de las políticas exteriores de la UE, para promover mejores condiciones de trabajo y sociales en el mundo, así como la lucha contra el comercio desleal; y la valorización del papel del Observatorio Europeo del Cambio.

Una valoración más crítica se realiza sobre otros aspectos, como: el bajo nivel de ambición de la Comisión en relación a las medidas destinadas a mitigar los efectos sociales de las reestructuraciones; la omisión al incumplimiento sistemático de los derechos de información y consulta de los Comités de Empresa Europeos en los procesos de fusión de empresas; la existencia de una clara contradicción entre el papel que se quiere otorgar a la UE y la insistencia en la responsabilidad de los Estados miembro; y el enfoque difuso de la responsabilidad social de las empresas.

Cabe destacar por otra parte que las organizaciones sindicales europeas han impulsado en los últimos años diversas iniciativas orientadas a promover la intervención proactiva de los representantes de los trabajadores en las reestructuraciones de empresas, sobre la base de algunos principios generales de actuación (cuadro I.8)<sup>36</sup>.

#### **Cuadro I.8. Principios generales de actuación sindical ante los procesos de reestructuración**

- Mejor utilización de los mecanismos existentes para gestionar el cambio, incluidos los instrumentos políticos, legislativos, y contractuales.
- Dar prioridad a la notificación y consulta previas con los interlocutores sociales antes de poner en marcha la reestructuración en marcha, fijar un marco de medidas para apoyar a los trabajadores a todo lo largo del proceso.
- Soluciones personalizadas para los trabajadores despedidos colectivamente como resultado de la reestructuración, incluido el asesoramiento, la asistencia para la búsqueda de empleo, recolocaciones en otras sociedades, la formación de reconversión profesional y el acceso al crédito para crear pequeñas empresas que respondan a las necesidades locales.
- Formación y aprendizaje continuos de calidad para todos los trabajadores, que debería ser un proceso continuo en todas las empresas de Europa.
- Prestaciones sociales adecuadas para proporcionar una red de seguridad para los trabajadores que se vean afectados por un período de desempleo.
- Asociaciones sólidas entre los agentes a nivel regional y local, que brinden los medios más eficaces para encontrar las soluciones apropiadas a cada comunidad

<sup>36</sup> Cf. por ejemplo el Proyecto TRACE (*Trace Unions Anticipating Change in Europe*), impulsado por el Instituto Sindical Europeo en: [www.traceproject.org](http://www.traceproject.org). En el ámbito más sectorial, Cf. Proyecto MOOS (Making Offshore and Outsourcing Sustainable) impulsado por UNI-Europa en: [www.union-network.org/unisite/sectors/ibits/moos/](http://www.union-network.org/unisite/sectors/ibits/moos/). Cf. asimismo Federación Europea de Metalúrgicos (2006).

- Más investigación con perspectivas a largo plazo de los sectores industriales europeos para advertir con anticipación los sectores expuestos a un riesgo potencial de pérdida de empleos.

Fuente: Stirling (2006).

La Confederación Europea de Sindicatos ha planteado la necesidad, asimismo, de prestar una atención específica al fenómeno de las deslocalizaciones de empresas.

La posición de las organizaciones sindicales europeas puede sintetizarse básicamente en los siguientes puntos: (a) la deslocalización de la producción es una estrategia empresarial que no puede considerarse como inevitable de forma generalizada, ni justificable en todos los casos en que se plantea; (b) los procesos de deslocalización tienen un elevado impacto social negativo a corto plazo, tanto en las empresas afectadas –incluyendo las subcontratadas– como a nivel sectorial y territorial; y (c) la gestión socialmente responsable de las reestructuraciones empresariales es un elemento clave para el éxito de estos procesos, facilitando la adaptación al cambio de las empresas y la minimización de sus efectos más negativos.

En cuanto a las razones que determinan este fenómeno, en términos generales se plantea que la explotación de costes diferenciales entre territorios –no sólo laborales, sino también de transporte, materias primas, etc.– constituye el motivo central en la decisión de trasladar la producción a otro territorio. Asimismo, se reconoce que en las estrategias empresariales inciden otros factores ya apuntados, como el acceso a mercados, el seguimiento de la empresa principal o los factores institucionales y culturales.

Por otra parte, se destaca que con cierta frecuencia los procesos de deslocalización obedecen a otras razones de difícil justificación, que restan legitimidad a la decisión empresarial de reestructuración (máxime, considerando el notable impacto social de la misma).

Así, se denuncia que un factor de creciente importancia en los últimos años lo constituye la búsqueda de ganancias especulativas, asociadas a la venta del suelo donde la empresa tiene ubicada sus instalaciones. También se remarca que, en ocasiones, se

pretende trasladar a los trabajadores la responsabilidad de los errores cometidos por la dirección de las empresas, en materia de estrategias de mercado, de retrasos en los procesos de innovación tecnológica y la política de inversiones, así como en lo relativo a las dificultades de competitividad que afectan a los procesos y productos.

Por otra parte, se denuncia que en muchos casos las estrategias de las empresas incluyen el desplazamiento de la producción a países donde la implantación de los sindicatos es débil, o incluso se conculcan los derechos de libre organización de los trabajadores.

La valoración sindical sobre los efectos de los procesos de deslocalización se centra, prioritariamente, en los costes sociales de los mismos. Concretamente, se remarca que la principal consecuencia social de estos procesos es –al menos a corto plazo– la pérdida de empleos directos e indirectos, ligados estos últimos a empresas auxiliares, proveedoras o subcontratistas. Un impacto que puede extenderse tanto a nivel sectorial como territorial y que genera además efectos en otros ámbitos (por ejemplo, en el incremento de las prestaciones sociales dirigidas a los trabajadores afectados).

En relación a los posibles beneficios, se reconoce que la deslocalización de la producción puede contribuir al desarrollo y bienestar de los países de destino, siempre que se respeten las normas laborales y sociales reguladas por los organismos internacionales, incluyendo los derechos colectivos de los trabajadores.

La valoración sobre los beneficios para el país de origen –en términos de incremento de la competitividad de las empresas– se plantea sin embargo como un efecto más a medio plazo, supeditado a la adopción previa de medidas que favorezcan la adaptación de las compañías y los trabajadores.

Las organizaciones sindicales consideran que las relaciones laborales deben jugar un papel central en el desarrollo de los procesos de deslocalización, desde un enfoque proactivo del cambio en las empresas.

Un elemento esencial para los sindicatos lo constituye el respeto pleno –en tiempo y forma– de las obligaciones legales en materia de información y consulta, demandándose la sanción de las empresas que las infrinjan. Asimismo, se propone reforzar la normativa comunitaria en esta materia, en aspectos como la revisión de la Directiva sobre comités de empresa europeos, o el fomento de un marco europeo para la negociación colectiva transnacional.

Las organizaciones sindicales reconocen la importancia del debate sobre la responsabilidad social de las empresas, especialmente en relación a la adaptación y gestión del cambio de las empresas. No obstante, se resalta que las iniciativas empresariales adoptadas voluntariamente en este ámbito deben ser consensuadas con los trabajadores, así como tener un carácter complementario –y nunca sustitutivo– de las obligaciones derivadas de la norma (legal o convencional).

Otro debate de distinto signo concierne, finalmente, al uso de la “amenaza” de la deslocalización como un instrumento de presión, por parte de los empresarios, en la negociación colectiva. La Confederación Europea de Sindicatos (CES) ha denunciado esta situación en los procesos de negociación desarrollados en los últimos años, y que afecta fundamentalmente a dos materias: salarios y tiempo de trabajo (Confederación Europea de Sindicatos, 2006).

Así, se destaca que la competencia procedente de países con menores costes laborales es esgrimida de forma creciente por los empresarios como un argumento central para exigir mayor moderación salarial, o incluso una reducción en los niveles retributivos vigentes; una situación que se constata especialmente en los Estados miembro de la antigua UE-15.

Por último, se ha detectado en la negociación colectiva un cambio de tendencia en relación al tiempo de trabajo; así, no sólo se rechazan –en muchos casos, con el apoyo de los gobiernos– todas las medidas orientadas a la reducción de la jornada, sino que se presiona para lograr una mayor extensión y flexibilidad de la misma, sin ningún tipo de contraprestación salarial. Una presión que tiene nuevamente la amenaza de deslocalización como elemento central de justificación.

### *3.2.3. Orientaciones conjuntas de los agentes sociales europeos para la gestión del cambio y sus consecuencias sociales*

Los agentes sociales europeos organizaron en el año 2002 tres seminarios conjuntos, en los que se estudiaron distintos casos de reestructuración de empresas. A partir de las enseñanzas obtenidas, se acordó un texto conjunto que se presentó a la Comisión Europea en el año 2003 (ETUC et ál, 2003).

Este documento no tiene el rango de los Acuerdos marco suscritos por los agentes sociales europeos sobre diversas materias desde mediados de los años 90<sup>37</sup>. No obstante constituye un texto especialmente relevante, en la medida en que incluye una serie de orientaciones consensuadas de referencia para la gestión del cambio en las empresas y sus consecuencias sociales.

El punto de partida es el reconocimiento de que la adaptación al cambio es un fenómeno constante en la vida de las empresas, que en ocasiones puede implicar el desarrollo de procesos de reestructuración. En este sentido, se plantea que tanto la existencia de un diálogo social fluido en un clima de confianza, como una actitud positiva ante los cambios constituyen factores indispensables para prevenir o limitar las consecuencias negativas de los mismos.

Desde esta premisa, se proponen una serie de orientaciones para favorecer un mejor gobierno de los cambios en las empresas.

Así, en primer lugar se plantea que es *esencial dar y explicar las razones del cambio con antelación suficiente a los trabajadores y sus representantes en la empresa*. Asimismo, se señala que una discusión abierta posterior sobre las intenciones de la dirección –en algunos casos, basada en documentos que expliquen las razones de las decisiones y sus posibles consecuencias– permitirá a los trabajadores exponer su punto de vista. Finalmente, se enfatiza el respeto de los derechos de información y consulta establecidos por la norma legal o pactada, tanto en el ámbito estatal como europeo.

---

<sup>37</sup> Concretamente, sobre: permisos de paternidad (1995); empleo a tiempo parcial (1997); empleo temporal (1999); teletrabajo (2002); estrés laboral (2004); y acoso y violencia en el trabajo (2007).

La segunda orientación planteada concierne al *desarrollo de la empleabilidad*. El texto indica que el análisis de los diferentes casos subraya la importancia de mantener y desarrollar las competencias y formación de los trabajadores, con vistas a fomentar la movilidad interna y externa y asegurar el éxito de la empresa. También se destaca que es esencial actuar a tiempo para modificar los trabajos y las competencias y para anticiparse a los cambios. En síntesis, se plantea que el desarrollo de las competencias de los trabajadores es fundamental para el éxito de la empresa y la gestión de las vidas laborales de los trabajadores.

Los agentes sociales europeos remarcan asimismo la *importancia de la dimensión territorial*. Así, se señala que cuando los cambios económicos y sociales tienen repercusiones graves para un territorio regional o local, es importante fomentar la coordinación entre los empresarios, los sindicatos y las autoridades públicas territoriales. De esta manera, se pueden fomentar nuevas actividades económicas de creación de empleo, gestionar las reasignaciones y mejorar el funcionamiento de los mercados laborales locales. Finalmente, se resalta la importancia del papel que juegan los fondos estructurales y las infraestructuras territoriales de la UE.

Otro aspecto considerado relevante es la *situación específica de las PYMES*. La razón de ello es que las pequeñas y medianas empresas a menudo dependen de un único cliente grande, u operan en regiones dominadas por una sola actividad.

El texto señala que cuando las PYMES se encuentran en una situación de reestructuración, se requiere mucha creatividad y motivación por parte de todos los actores para superar las dificultades. En concreto, la buena disposición de los trabajadores y/o sus representantes para participar en los esfuerzos colectivos de la empresa es una condición previa para convencer a todos de la viabilidad de un proyecto.

En último lugar, se abordan diversos aspectos relativos a la *gestión de la reestructuración*. Por un lado, a partir de las distintas experiencias, se destacan una serie de alternativas a los despidos, tales como: la recolocación; la formación; la reconversión; la ayuda para la creación de empresas; los acuerdos para diversificar las formas del trabajo y el empleo, y/o para suspender o adaptar algunos beneficios de manera temporal; la ayuda individualizada para los trabajadores; y modalidades menos

traumáticas de extinción del trabajo , como la jubilación o –como último recurso– la prejubilación.

Por otro lado, se subraya que el tiempo es un factor central para el buen gobierno de las consecuencias sociales de las reestructuraciones, tanto para los empresarios como para los trabajadores.

Finalmente, los agentes sociales remarcan que –dado que el cambio continuo es una característica en las vidas de las empresas y los trabajadores– es aconsejable establecer mecanismos de supervisión para evaluar los efectos y comprobar la eficiencia de las soluciones adoptadas tanto a largo como a corto plazo.

## II. CRITERIOS Y ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

El objetivo de este capítulo es profundizar de forma más específica en el análisis de los criterios y ámbitos de actuación en relación a los procesos de reestructuración y deslocalización de empresas, tomando como referencia los estudios e iniciativas prácticas desarrolladas tanto a nivel académico como en el ámbito de las instituciones y agentes sociales.

El análisis se estructura en una doble dimensión. Por una parte, se examina el papel de las relaciones laborales en el desarrollo de las reestructuraciones de empresas. La idea central que se plantea es que un enfoque proactivo de las relaciones laborales puede contribuir de forma positiva a un mejor gobierno de estos procesos, favoreciendo la anticipación y adaptación al cambio de las empresas y trabajadores, y la mitigación de sus efectos sociales más negativos.

Por otra parte, se aborda la intervención en el ámbito territorial. La razón de ello es que los procesos de reestructuración pueden tener un fuerte impacto en los territorios donde se ubican las empresas directa o indirectamente afectadas (especialmente, en relación a modalidades como la deslocalización).

Los procesos de reestructuración se caracterizan por su elevado grado de heterogeneidad, como se ha señalado reiteradamente, en relación tanto al tipo o modalidad –fusiones, descentralizaciones, deslocalizaciones, etc.- como al desarrollo de las mismas (en aspectos como la forma que adoptan, los factores determinantes o las estrategias empresariales). Ello motiva que las diversas propuestas recogidas en el presente capítulo tengan un carácter necesariamente indicativo o general, cuyo desarrollo deberá concretarse en función de las características de cada modalidad de reestructuración, sector productivo y territorio.

### 1. EL PAPEL DE LAS RELACIONES LABORALES

El análisis del papel de las relaciones laborales tiene como contexto de referencia el marco normativo vigente en cada país, que regula la participación de los trabajadores en los supuestos de reestructuración de las empresas.

La legislación de los distintos Estados miembro de la Unión Europea reconoce en general un marco básico de derechos de información, consulta y negociación de los trabajadores y sus representantes en los supuestos generales de reestructuración, si bien con cierta diferencia significativa en cuanto a su alcance<sup>38</sup>.

La participación de los trabajadores en la empresa ha recibido asimismo una especial atención por el Derecho social europeo, como se desprende de su inclusión en las fuentes primarias de la UE y su evolución en el Derecho comunitario derivado.

Así, la regulación comunitaria de los derechos de información y consulta de los trabajadores se han conformado de forma progresiva y fragmentada a través de una serie de Directivas. Un proceso que culmina con la *Directiva 2002/14/CE del Parlamento Europeo y del Consejo* por la que se establece por primera vez un marco general sobre esta materia (cuadro II.1)<sup>39</sup>.

#### **Cuadro II.1. Directivas comunitarias relacionadas con los derechos de representación, información y consulta de los trabajadores**

- *Directiva 94/45/CE del Consejo de 22 de septiembre de 1994, sobre la constitución de un comité de empresa europeo o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores en las empresas y grupos de dimensión comunitaria.* Establece la constitución de un comité de empresa europeo (CEEU) o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores en las empresas de dimensión comunitaria (empresas con 1.000 o más trabajadores y que tengan al menos 150 trabajadores en dos Estados miembros). La Directiva otorga al CEEU el derecho a ser informado y consultado sobre cuestiones transnacionales que afecten de forma significativa a los intereses de los trabajadores. El CEEU también tiene derecho a ser informado sobre cualquier circunstancia excepcional, como cierres, traslados, reubicaciones o despidos colectivos. Esta norma se completó posteriormente con la *Directiva 97/74/CE de 15 de diciembre de 1997*, que amplía la anterior al Reino Unido.

<sup>38</sup> Para un análisis comparado de la normativa vigente en diferentes Estados europeos, Cf. AA.VV. (2004.a).

<sup>39</sup> Para un análisis en mayor profundidad de la regulación comunitaria de los derechos de información y consulta de los trabajadores, Cf. Bedrac (2006) y Schömann et ál (2006). Asimismo, puede consultarse información sistemática y actualizada en la web: <http://www.worker-participation.eu>. Para un análisis de la transposición de las distintas Directivas al marco normativo español, Cf. Aragón, Rocha y De la Fuente (2007).

- *Directiva 98/59/CE del Consejo de 20 de julio de 1998, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros que se refieren a los **despidos colectivos***, que sustituye a la anterior Directiva 75/129/CEE del 17 de diciembre de 1975. Establece que los empresarios que contemplen llevar a cabo despidos colectivos deben iniciar consultas con los representantes de los trabajadores con tiempo suficiente, a fin de poder alcanzar algún acuerdo que evite, reduzca o mitigue los despidos, así como proporcionar importante información sobre cuestiones específicas. Los empresarios deben también notificar a las autoridades públicas competentes acerca de los posibles despidos colectivos.
- *Directiva 2001/23/CE del Consejo de 12 de marzo de 2001, sobre la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros relativas al mantenimiento de los derechos de los trabajadores en caso de **traspaso de empresas, de centros de actividad o de partes de centros de actividad***, que sustituye a la anterior Directiva 77/187/CEE de 14 de febrero de 1977. Tiene por objeto la protección de los derechos de los trabajadores en caso de *traspasos de empresas, centros de actividad –o de partes de empresas o centros de actividad–* a otro empresario, como resultado de una cesión contractual o una fusión. Se reconoce a los representantes de los trabajadores diversos derechos de información y consulta en el proceso de traspaso, antes de que los trabajadores se vean directamente afectados.
- *Directiva 2001/86/CE del Consejo de 8 de octubre de 2001, por la que se completa el **Estatuto de la Sociedad Anónima Europea** en lo que respecta a la implicación de los trabajadores*. Establece las normas relativas a la participación de los trabajadores en las SE. Entre otros aspectos, dispone que en todos los casos de constitución de SE deberán asegurarse los procedimientos de información y consulta a escala transnacional. Asimismo, que cuando en una o más de las sociedades participantes de la SE existan unos derechos de participación, dichos derechos deberán preservarse mediante su transferencia a la SE una vez creada ésta, salvo que las partes no decidan lo contrario. Finalmente, establece unas disposiciones de referencia en materia de información y consulta.

Fuente: Elaboración propia.

## Cuadro II.1. Directivas comunitarias relacionadas con los derechos de representación, información y consulta de los trabajadores (continuación)

- *Directiva 2002/14/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, por la que se establece un marco general relativo a la información y consulta de los trabajadores en las empresas en la Comunidad Europea.* Establece que las empresas con al menos 50 trabajadores, o los establecimientos con al menos 20 trabajadores informen sobre el reciente y probable desarrollo de las actividades y sobre la situación económica de la empresa. Asimismo, deben consultar las decisiones que puedan dar lugar a cambios sustanciales en la organización del trabajo o en las relaciones laborales, incluyendo los despidos colectivos y la transferencia de empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Las distintas Directivas tienen como elemento común el establecimiento de la obligación, para la dirección de las empresas, de informar y consultar a los trabajadores, en base a dos requisitos básicos: (a) la transmisión de información suficiente y detallada por parte de la empresa a los trabajadores en tiempo hábil, es decir, con la suficiente antelación; y (b) la consulta a los trabajadores, asimismo en tiempo hábil, con vistas a favorecer un acuerdo entre las partes. En este sentido, el interés del legislador comunitario ha sido “evitar que los procedimientos de información y consulta en cuestión se reduzcan a un mero proceso formal y rutinario” (Comité Económico y Social Europeo, 2006.b).

Es importante resaltar por otra parte que el reconocimiento de los derechos de los trabajadores en los procesos de reestructuración en otras zonas del mundo, con niveles de desarrollo equivalentes a la UE, es sustancialmente inferior. Por ejemplo, en Estados Unidos no existe ninguna legislación que reconozca derechos de participación a los trabajadores en los supuestos de reestructuración y su desarrollo informal en la práctica es muy raro. Y en Japón la legislación tampoco contempla la participación de los trabajadores en el ámbito de las empresas, aunque en la práctica es frecuente la existencia de órganos de cooperación entre empresarios y trabajadores (Carley, 2006).

La revisión de la literatura especializada permite destacar que la intervención de los trabajadores en el desarrollo de los procesos de reestructuración presenta –en la mayoría de los casos– algunas limitaciones significativas, en base a diversos factores.

Por un lado, la participación de los representantes de los trabajadores suele tener lugar en la fase final de estos procesos, es decir: cuando la decisión empresarial ya se ha tomado presentándose ante los trabajadores como un hecho consumado, conforme al cual la reducción de plantilla o incluso el cierre de la empresa se anuncian como algo inevitable.

Este planteamiento sitúa a las relaciones laborales en una posición de reacción al cambio en la empresa y no de anticipación al mismo. Ello implica que los periodos de información y consulta establecidos en los procesos analizados resulten en su mayoría insuficientes, reduciendo las probabilidades de que los representantes de los trabajadores pueda plantear —en tiempo y forma— alternativas y propuestas a las decisiones adoptadas por la dirección.

Es importante remarcar, no obstante, que las relaciones laborales pueden jugar igualmente un papel indudablemente positivo, a través de la negociación de los expedientes de regulación de empleo y de planes sociales que contribuyan a reducir el impacto de los procesos de reestructuración. Así, en los casos donde la negociación tiene como resultado un acuerdo, éste suele contemplar las siguientes materias: (a) delimitación del número de trabajadores afectados por la reducción de empleo, como consecuencia de la operación; (b) medidas “monetarias” dirigidas a los trabajadores afectados, como indemnizaciones por despido —que en algunos casos superan significativamente las cantidades ofertadas inicialmente por la empresa— y prejubilaciones; y (c) otro tipo de medidas, como la recolocación interna de los trabajadores afectados en otros centros de trabajo de la empresa, o planes de recolocación externa que incluyen por ejemplo medidas de orientación y formación para los trabajadores despedidos.

Por otro lado, algunas modalidades de reestructuración —como las fusiones y las deslocalizaciones— son desarrolladas en un elevado porcentaje por empresas de dimensión transnacional, produciéndose por tanto una disociación entre la ubicación de los centros de decisión estratégicos y los centros de trabajo afectados; esta situación dificulta, e incluso impide en muchos casos, la interlocución de los trabajadores con la dirección de la empresa, especialmente en el caso de las filiales.

Asimismo, los representantes de los trabajadores en las empresas no disponen con frecuencia de la capacidad y los recursos necesarios para evaluar eficazmente en tiempo y forma la estrategia de las empresas, ni para valorar de forma adecuada sus posibles efectos.

Finalmente, las deficiencias en los procesos de participación son particularmente significativas en el caso de los Comités de Empresa Europeos (CEEU), hasta el punto de que en parte de los procesos se incumplen los requisitos legales de información y consulta a los trabajadores; a ello se añade, además, la diversidad de intereses entre los trabajadores de los distintos países afectados, que en ocasiones provoca un mal funcionamiento de este órgano de representación.

El análisis comparado ha puesto de manifiesto que la escasa participación de los CEEU en las reestructuraciones de empresas constituye un rasgo común del funcionamiento de este órgano en el conjunto de la Unión Europea<sup>40</sup>. Un hecho especialmente preocupante, máxime considerando la creciente dimensión transnacional de los procesos de reestructuración.

La magnitud creciente de este fenómeno plantea la necesidad de afrontarlo desde un enfoque más proactivo de las relaciones laborales, que favorezca un mejor gobierno de los procesos de deslocalización y contribuya a prevenir o limitar sus efectos sociales más negativos.

El desarrollo de este enfoque debe concretarse atendiendo a las características específicas de cada modalidad de reestructuración, sector y empresa. No obstante, es posible apuntar algunos *criterios generales de actuación* en relación a diversas dimensiones.

Así, un aspecto particularmente relevante concierne a los ámbitos de intervención más adecuados para afrontar el desarrollo de los procesos de reestructuración. Los diferentes estudios realizados han puesto de relieve que la

---

<sup>40</sup> Sobre el papel de los CEEU en los procesos de reestructuración, Cf. Carley y Hall (2006); y Waddington (2007).

intervención de los trabajadores en el ámbito de empresa —generalmente, a través de los comités de empresa nacionales y europeos— presenta algunas limitaciones significativas.

En este sentido, parece razonable *potenciar la intervención de las organizaciones sindicales más representativas en el ámbito sectorial (a nivel nacional e internacional)*, en la medida en que pueden ejercer una labor positiva de coordinación y apoyo a los órganos de representación de los trabajadores en la empresa, otorgando así mayor coherencia a su participación en los procesos de deslocalización.

La articulación sectorial de la participación de los trabajadores —tanto a nivel de información y consulta, como de negociación— favorece asimismo una estrategia de anticipación global de los posibles costes sociales de los procesos de reestructuración que, como se ha señalado reiteradamente, afectan tanto a las empresas directamente implicadas, como a las subcontratistas y los territorios (tanto de origen como de destino).

En segundo lugar, el *debate previo sobre las razones que determinan un proceso de reestructuración previsto por la empresa*, así como sus posibles efectos, constituye un elemento esencial —como han señalado los agentes sociales europeos— para favorecer el cambio y prevenir o limitar sus consecuencias más negativas. La reacción demasiado tardía ante los cambios decididos por la dirección de las empresas, o la ausencia absoluta de reacción, desembocan en muchos casos en reestructuraciones con un impacto muy negativo sobre el empleo y las condiciones de trabajo

Se trata, por tanto, de promover *la intervención de los agentes sociales sobre los aspectos no socialmente compartidos en las estrategias de reestructuración*, tanto en lo referido a su impacto negativo sobre el empleo en las empresas afectadas —directa o indirectamente— y en las localidades donde se ubican, como a la coherencia de las medidas que se quieren adoptar, en relación a las propia estrategia competitiva de la empresa.

Particularmente, en el caso de las deslocalizaciones de empresas se plantea la necesidad de prevenir que el desarrollo de estas operaciones no incluya el

desplazamiento de la actividad a países donde se conculcan las normas fundamentales de trabajo, o incluso se producen graves violaciones de los derechos humanos. En este sentido, no se está defendiendo una posición proteccionista de rechazo al traslado la producción a países en vías de desarrollo, sino que se busca promover que las estrategias empresariales de reestructuración no tengan como telón de fondo la inexistencia de libertades fundamentales, que se traducen a una reducción de costes de producción.

Asimismo, se propone que *los diferentes aspectos acordados entre empresarios y trabajadores se extiendan a toda la cadena de valor* en los diferentes países; un aspecto particularmente importante para sectores productivos como la industria textil y de la confección, que presentan un elevado grado de fragmentación y externalización del proceso productivo. Básicamente, se plantea fomentar la adopción de acuerdos entre los agentes sociales, que permitan extender la defensa y respeto de los criterios de trabajo decente en el ámbito mundial<sup>41</sup>.

La aplicación de estos criterios plantea, por otra parte, la utilización de diversos *instrumentos de intervención*.

Así, un elemento central lo constituyen las *normas que fundamentan la participación de los trabajadores en las empresas*, cuyo contenido —en el ámbito español y comunitario— es susceptible de mejora en algunos aspectos.

Los plazos legales de información y consulta a los trabajadores resultan insuficientes —incluso cuando los datos proporcionados por la empresa son adecuados— a la hora de afrontar la complejidad de los procesos de reestructuración, reduciendo las probabilidades de que los representantes de los trabajadores pueda plantear alternativas y propuestas a las decisiones adoptadas por la dirección. Por otra parte, los instrumentos tradicionales de intervención en la gestión de los efectos de las reestructuraciones a nivel de empresa—principalmente, los expedientes de regulación de empleo— resultan asimismo insuficientes.

---

<sup>41</sup> El concepto de trabajo decente hace referencia a los criterios básicos que se entiende deben regir las relaciones de trabajo en todos los países, y que tienen como fundamento las normas elaboradas por los organismos internacionales (como la ONU o la OIT).

En este sentido, un criterio que se propone para mejorar los niveles de participación es el reforzamiento legal de los derechos de información y consulta de los trabajadores en las empresas, tanto en términos de procedimiento —en variables como el tiempo— como de contenido.

Asimismo, se plantea promover la mejora de los instrumentos comunitarios de participación de los trabajadores, máxime considerando la creciente dimensión transnacional de la actividad de las empresas. El instrumento más relevante lo constituye en la actualidad el Comité de Empresa Europeo, cuyo funcionamiento en la última década presenta aspectos indudablemente positivos, pero también importantes carencias (especialmente, en relación a su escasa implicación en los procesos de reestructuración).

Todas las propuestas relativas al funcionamiento de este instrumento tienen como marco de referencia el debate entre los agentes sociales sobre la Directiva comunitaria que regula los CEEU, cuyo desarrollo se encuentra actualmente bloqueado por la oposición de la patronal europea a cualquier revisión de la misma. No obstante, es posible apuntar algunos aspectos donde podría incidirse para la mejora en el funcionamiento de los CEEU, como son:

**(a)** La coordinación de las disposiciones en materia de información y consulta recogidas en la Directiva 94/45/CE, con las disposiciones análogas recogidas en otras Directivas posteriores que proporcionan conceptos más avanzados en esta materia, así como unos procedimientos para la participación laboral más orientados a anticipar la consulta con respecto a las decisiones.

**(b)** La ampliación del número de los representantes de los trabajadores en el Grupo Especial de Negociación y en los CEEU, considerando la ampliación de la UE y el derecho de los trabajadores de los nuevos Estados miembro a participar en ellos.

**(c)** El reconocimiento del derecho de los sindicatos nacionales y europeos a formar parte del Grupo Especial de Negociación y de los comités de empresa europeos, con la posibilidad de recurrir también a expertos propios.

El debate sobre la participación de los trabajadores en los procesos de deslocalización de dimensión comunitaria no sólo afecta a los derechos de información y consulta, sino asimismo a los de negociación. Una cuestión sobre la que los agentes sociales vienen debatiendo desde hace ya tiempo, y que ha cobrado renovada intensidad en los últimos años, con motivo de la propuesta de la Comisión Europea —recogida en la *Agenda Social 2005-2010*— sobre un marco europeo para la negociación colectiva transnacional, de ámbito sectorial o de empresa (Ales et ál, 2006).

Todavía es demasiado pronto para plantear una valoración en profundidad de esta iniciativa, máxime considerando las reticencias de la patronal europea a cualquier desarrollo la misma. En todo caso, parece razonable plantear —en el contexto de competencia actual— el fomento de marcos de negociación de dimensión comunitaria, aunque ello implica necesariamente la clarificación de diversos aspectos aún sin precisar en la propuesta de la Comisión (por ejemplo, los problemas de representatividad de las partes, o la relación entre los acuerdos alcanzados en los diferentes niveles de negociación, sectorial y de empresa).

Otro instrumento de intervención de especial relevancia lo constituye la negociación colectiva nacional; máxime, considerando que en los últimos años diversas empresas —en el ámbito de la antigua UE-15— han utilizado como estrategia la “amenaza de la deslocalización”, con el objetivo de conseguir mayores cesiones por parte de los trabajadores en los procesos de negociación (especialmente, en relación a materias como las retribuciones y el tiempo de trabajo). Una estrategia cuya consecuencia es un deterioro de las condiciones de trabajo y que no garantiza, en última instancia, la preservación de la actividad en su ubicación original a medio plazo.

Frente a esta concepción, es necesario fomentar el *enriquecimiento de los contenidos materiales de la negociación colectiva*, con el objetivo de promover un modelo de competencia empresarial que se apoye en la inversión productiva, la formación continua y el fomento de la productividad asociado a la participación de los trabajadores en los procesos de innovación<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Para un análisis en mayor detalle del papel que pueden jugar las relaciones laborales en el fomento de los procesos de innovación en las empresas, Cf. Aragón, Durán, Rocha y Cruces (2005).

La negociación colectiva en el ámbito de la empresa debe articularse, por otra parte, con los niveles superiores de negociación, en el marco de las orientaciones pactadas por los agentes sociales más representativos en España desde los Acuerdos de 1997.

Finalmente, se plantea promover la *participación de los trabajadores en las iniciativas de responsabilidad social adoptadas voluntariamente por las empresas*. Unas iniciativas que se han multiplicado en los últimos años en relación diversas áreas de actuación –desde el laboral al medioambiental– para su aplicación en diversos ámbitos (incluyendo el territorio)<sup>43</sup>.

Estas iniciativas pueden cumplir un papel positivo siempre que se respeten dos premisas básicas: su carácter complementario y no sustitutivo de la norma, tanto la legal como la convencional (convenios colectivos); y el principio de consenso, que implica que las iniciativas no se tomen de forma unilateral –aunque tengan un carácter voluntario– sino que sean pactadas con los representantes de los trabajadores (sobre todo, cuando inciden sobre aspectos laborales).

En suma, cabe concluir reiterando que la adopción de un enfoque proactivo de las relaciones laborales constituyen un factor central –como han señalado los agentes sociales europeos– para la anticipación y adaptación al cambio en las empresas, que puede contribuir de forma especialmente positiva a un mejor gobierno de los procesos de reestructuración.

---

<sup>43</sup> De hecho, la multiplicación de iniciativas ha ido pareja a la proliferación de nuevos conceptos tales como “reestructuración socialmente responsable” e, incluso, “territorio socialmente responsable”. La literatura sobre este fenómeno es muy amplia. A modo ilustrativo, en relación a los temas tratados en el presente informe Cf.: AA.VV. (2004); Boni (2007); Aragón y Rocha (2004 y 2005); Segal et ál (2003); y Starcher (2003).

## 2. LAS ACTUACIONES EN EL ÁMBITO TERRITORIAL

La dimensión territorial de las reestructuraciones de empresas es una cuestión a la que se ha prestado creciente atención en los últimos años. Un hecho que se explica básicamente por los impactos que pueden generar estos procesos en el ámbito regional y local; especialmente, en los territorios con una elevada especialización productiva, o donde existen fuertes vínculos entre las empresas que desarrollan estos procesos y la comunidad local (incluyendo empresas proveedoras de servicios, subcontratistas y la población activa en general).

El análisis de las experiencias desarrolladas en distintos Estados europeos permite constatar que las iniciativas adoptadas para afrontar este fenómeno en el ámbito territorial –sobre todo, por las Administraciones Públicas– tienen en general un carácter reactivo, es decir: se plantean una vez se ha anunciado públicamente la reestructuración, centrándose básicamente en la adopción de medidas orientadas a mitigar sus efectos sociales más negativos.

Este diagnóstico ha motivado que, en los últimos años, se propugne desde diferentes perspectivas el fomento de un enfoque alternativo, en el que la necesaria aplicación de medidas paliativas de protección social –destinadas principalmente a los trabajadores afectados– se integre en una estrategia más compleja de anticipación e intervención sobre los factores determinantes en el desarrollo de los procesos de reestructuración.

La delimitación de una estrategia de este tipo no puede plantearse lógicamente de forma uniforme o unívoca, en la medida en que su desarrollo está condicionado por la heterogeneidad de los procesos de reestructuración y por las características diferenciales de cada territorio (en términos de especialización productiva, localización geográfica, dotación de infraestructuras, capital humano, etc.).

La revisión de la literatura especializada permite apuntar en todo caso algunos *criterios generales de actuación* que en los últimos años se han destacado como buenas

prácticas en relación a esta materia, tanto en el ámbito académico como entre las instituciones y los agentes sociales<sup>44</sup>:

(a) *Participación de las partes interesadas*. El concepto de parte interesada se ha popularizado en la última década, en el marco del debate europeo sobre la responsabilidad social de las empresas (RSE). Básicamente, esta noción alude a todos los actores que tienen interés o pueden verse afectados por las actuaciones desarrolladas por las empresas (sea persona, grupo, comunidad u organización). Desde la perspectiva de la RSE, ello incluye no sólo a las partes respecto de las que la empresa tiene una responsabilidad estrictamente económica –como es el caso de los accionistas (*stockholders*)– sino también sobre las que tiene una responsabilidad social (*stakeholders*).

En este sentido, desde diversas perspectivas se ha remarcado que la participación de los diversos actores interesados es un factor esencial para afrontar de forma efectiva los cambios estructurales y las reestructuraciones en el ámbito territorial. Más concretamente, se ha planteado que “el éxito de los procesos de reestructuración, y sobre todo su anticipación, depende en gran medida del diálogo entre empresas, el tercer sector, trabajadores y organizaciones de trabajadores, entes locales y regionales, centros de estudios superiores, institutos de investigación e instituciones del ámbito administrativo tales como la agencia de desarrollo regional. Muy frecuentemente los resultados y el éxito de los procesos de reestructuración dependen de la calidad de este diálogo” (Comité de las Regiones, 2007).

Es importante resaltar que este enfoque implica abordar en cada situación una cuestión particularmente compleja, e incluso polémica, como es la de la representación e interlocución de las diferentes partes (que pueden tener intereses diferenciados, e incluso en algunos casos contrapuestos).

---

<sup>44</sup> La bibliografía sobre este tema se ha multiplicado en los últimos años. A modo ilustrativo, Cf.: AA.VV. (2007.a, c y d); Boni (2007); Comisión Europea (2006.c); Comité de las Regiones (2007); Comité Económico y Social Europeo (2006.a, 2005.a y 2004); Haar et ál (2006); GHK Consulting (2007); Gálgoczy (2007); Negrelli y Pichierri (2007); Paris (2002); Ward y Landesmann (2007); y Weinngarten y Stéphan (2007).

En determinados supuestos este problema tiene una resolución relativamente fácil. Así, en el caso de los trabajadores la representación de sus intereses laborales corresponde lógicamente a las organizaciones sindicales legalmente constituidas y legitimadas para la negociación (en el marco español, a través de criterios de audiencia electoral). La delimitación de la representatividad es más difícil de determinar sin embargo en relación a otros grupos, particularmente en el caso de las organizaciones del denominado tercer sector (que se caracteriza por presentar una elevada heterogeneidad).

Finalmente, cabe resaltar el papel que pueden jugar las Administraciones públicas promoviendo diversas iniciativas orientadas a canalizar y potenciar la participación de los diferentes actores en el ámbito territorial (por ejemplo, a través de la creación de los Observatorios territoriales, fomento de redes estables de asociación o coordinación, apoyo financiero, etc.).

**(b) Anticipación de los procesos de reestructuración.** La anticipación es un concepto que resulta difícil de delimitar –en la medida en que puede considerarse simultáneamente como una herramienta y un proceso– y complejo de aplicar en relación a las reestructuraciones de empresas.

En este sentido, a efectos prácticos es posible apuntar dos criterios básicos. Por un lado, la anticipación no puede reducirse a la prospección de los cambios estructurales o tendencias que puede experimentar un territorio a largo plazo, sino que debe orientarse principalmente a la identificación de supuestos posibles en un período más cercano, que permitan la elaboración de planes o proyectos concretos de actuación.

Por otro lado, resulta esencial fomentar la participación de las partes interesadas promoviendo de este modo un diagnóstico compartido sobre los posibles cambios en el territorio y sus factores determinantes, que a su vez facilite la adopción consensuada de planes o medidas. Un ejemplo paradigmático lo constituye la creación de Observatorios territoriales, con la implicación de las Administraciones Públicas, los agentes sociales y –en su caso– otros actores relevantes para el desarrollo regional y local.

**(c) Enfoque integrado de actuación,** que combine la aplicación de medidas de protección social con el desarrollo de políticas que incidan de forma anticipada sobre

los factores determinantes de los procesos de reestructuración. Un enfoque complejo, en el que se concede especial importancia al aprovechamiento y potenciación de los recursos endógenos y ventajas comparativas de cada territorio.

Existe una amplia literatura en torno al concepto de desarrollo endógeno, cuya utilización comienza a extenderse desde principios de los años ochenta en un contexto de respuesta a la crisis económica generalizada que tiene lugar en la década anterior. Los diversos enfoques planteados comparten en todo caso dos elementos básicos: (a) la concepción del territorio como un espacio activo, es decir, como un ámbito dotado de dinámica autónoma, agente de desarrollo económico y de transformación social; y (b) la premisa de que las políticas de desarrollo tienen que construirse a partir de factores económicos, sociales, ambientales, institucionales, políticos y culturales específicos, que se combinan de forma única en cada región o localidad (Vázquez, 2007).

Además de la coherencia con las características y necesidades del territorio, otro factor determinante para el éxito de este tipo de enfoque es la existencia de una coordinación eficaz, tanto en el diseño de las políticas como entre los agentes involucrados en su desarrollo (de forma particular, las Administraciones Públicas en sus diferentes ámbitos territoriales).

**(d) Utilización de fuentes diversificadas de financiación.** Una parte sustancial de las actuaciones territoriales desarrolladas en las últimas décadas en el Estado español procede de las instituciones comunitarias; por ejemplo, a través de instrumentos como: el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER); el Fondo Social Europeo (FSE); y el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER). A ellos se ha sumado más recientemente el Fondo Europeo de Adaptación a la Globalización, diseñado específicamente para hacer frente a los problemas inmediatos que puedan provocar las reestructuraciones y –de forma específica– por el creciente traslado de empresas europeas hacia territorios extracomunitarios.

En este contexto, la reducción prevista de los recursos procedentes de la Unión Europea –como consecuencia principalmente del proceso de ampliación– constituye un elemento importante de incertidumbre, que refuerza la necesidad de buscar fuentes alternativas de financiación.

(e) *Evaluación pública, transparente y sistemática de la calidad, eficacia y resultados de las actuaciones*. Una cuestión que en el Estado español se caracteriza por una notable heterogeneidad a nivel territorial, como han puesto de relieve diversos estudios, en relación tanto al proceso desarrollo de sistemas de evaluación, como a las características de los mismos o a la coordinación de la información entre los diferentes niveles de la Administración Pública (estatal, regional y local)<sup>45</sup>.

En cuanto a su diseño, es posible apuntar que todos los sistemas de evaluación deberían contemplar como mínimo tres modalidades:

- Evaluación ex-ante, cuyo objetivo es realizar un diagnóstico previo sobre las características y necesidades de cada territorio, que permita elaborar planes de actuación relativos a los factores determinantes de los procesos de reestructuración.
- Evaluación intermedia: Se centraría en analizar la puesta en marcha y desarrollo, en su caso, la no aplicación de los diferentes programas y/o medidas consideradas (antes de su finalización). Esta evaluación, que se aplicará cuando haya transcurrido el tiempo suficiente para poder tener información sobre los efectos de los programas, y proporcionaría las pistas necesarias para modificar parcial o totalmente algunos aspectos de las actuaciones emprendidas.
- Evaluación de resultados: Su objetivo consiste en valorar el impacto de los programas y/o medidas, una vez haya cesado la intervención. En este sentido, se plantea incidir particularmente en el seguimiento de la inserción de los usuarios de los programas, una vez finalizados estos (por ejemplo, a través de encuestas periódicas).

Finalmente, la puesta en marcha de sistemas de evaluación en el ámbito territorial tiene como premisa básica la participación de las partes interesadas, en la

---

<sup>45</sup> Un ámbito donde estas carencias se ponen especialmente de manifiesto concierne por ejemplo a las políticas de empleo, cuyo desarrollo en España se caracteriza por un elevado grado de descentralización territorial. A modo ilustrativo, Cf. Sáez (2004).

medida en que ello es un elemento clave para la aceptación social de los resultados obtenidos.

La plasmación de los criterios apuntados puede concretarse lógicamente a través de políticas y medidas muy diversas. En este sentido, en la presente década se han impulsado múltiples estudios e iniciativas –sobre todo desde el ámbito comunitario– con el objetivo de detectar y fomentar “buenas prácticas” en materia de anticipación y gobierno de las reestructuraciones, que sirvan como referentes a la hora de afrontar este fenómeno en diferentes territorios<sup>46</sup>. El análisis comparado de estas propuestas permite identificar algunos *ejes prioritarios de actuación*.

Un primer elemento sobre el que existe amplio consenso, tanto en el ámbito institucional como entre los agentes sociales, consiste en el *impulso y fortalecimiento de una política industrial activa*. Una propuesta que parte de la consideración que la industria –cada vez más imbricada con los servicios– sigue jugando un papel fundamental para el fortalecimiento del desarrollo y la prosperidad de las economías europeas, en un contexto de creciente globalización de la competencia<sup>47</sup>.

La importancia de fomentar una nueva política industrial se ha enfatizado especialmente desde las instituciones comunitarias. Particularmente, a partir de la Cumbre de Primavera de 2005, en cuyas conclusiones el Consejo Europeo plantea que la función principal de esta nueva política es la de proporcionar un marco idóneo para el desarrollo y la innovación empresariales, a fin de que la UE constituya un lugar atractivo para la inversión industrial y la creación de empleo (Comisión Europea, 2005.f). A partir de este objetivo estratégico, la Comisión Europea delimitó posteriormente una serie de prioridades y orientaciones en este campo, para su adopción por los Estados miembro a través de los Planes Nacionales de Reforma (PNR).

El desarrollo de estas orientaciones en España ha tenido como premisa partida el reconocimiento de algunos puntos débiles estructurales de la industria, concretamente:

---

<sup>46</sup> A modo ilustrativo, en el anexo final 2º de este informe se recoge un listado de “soluciones” destacadas por el Fondo Social Europeo como ejemplos positivos en materia de reestructuración, por su carácter novedoso y socialmente responsable.

<sup>47</sup> Este planteamiento se desmarca así de las interpretaciones mecanicistas que convencionalmente plantean el desarrollo económico como una evolución lineal de la agricultura a la industria, hasta finalizar con el predominio total de los servicios en la estructura productiva.

la importante especialización productiva en actividades de baja intensidad tecnológica; la escasa dimensión media de las empresas y los establecimientos productivos; el escaso gasto medio en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) en el sector privado; y el moderado avance de la productividad y la competitividad (Consejo Económico y Social, 2008).

En cuanto al contenido de las actuaciones, la Administración Central ha impulsado una serie de políticas en el marco del PNR (2005-2008), que en términos generales pueden agruparse en cinco grandes líneas de actuación<sup>48</sup>: (a) medidas de apoyo a las PYMES; (b) instrumentos de fomento de la Investigación, Desarrollo e Innovación; (c) programas de actuación sectorial; (d) programa de reindustrialización de zonas afectadas por procesos de ajuste; y (e) Plan nacional de Asignación de derechos de emisión.

Por otro lado, las Comunidades Autónomas tienen asimismo competencias en materia de política industrial, cuyos ejes generales se han pactado en los últimos años por los gobiernos autonómicos y agentes sociales en el marco de la concertación social territorial (bien a través de Acuerdos específicos, bien como parte de otros más amplios).

En suma, el impulso de una política industrial activa orientada a consolidar a largo plazo un tejido productivo sólido y dinámico –con un alto contenido tecnológico como base del crecimiento económico– se configura como un elemento estratégico para potenciar la adaptación de los sectores y territorios a los cambios estructurales necesarios para fortalecer su competitividad, así como para revitalizar aquellas zonas más afectadas por los procesos de reestructuración.

El *fomento de la educación y la formación* es un segundo eje central de actuación, dado que son factores clave para reforzar tanto la competitividad de las empresas –especialmente, por su contribución al aumento de la productividad– como la empleabilidad y capacidad de adaptación a los cambios de los trabajadores.

---

<sup>48</sup> Para un análisis en mayor detalle de los programas y medidas incluidas en cada una de estos ejes, Cf. Trullen (2006).

La sociedad española ha experimentado indudables avances en esta materia en la últimas décadas, que no pueden ocultar sin embargo la persistencia de algunos elementos críticos donde sería prioritario incidir, tales como: los desequilibrios en la estructura educativa de la población potencialmente activa, coexistiendo una relativamente baja participación en la formación profesional con elevados niveles de población universitaria; los bajos niveles de la formación continua de los trabajadores en las empresas, a lo que se suma el escaso nivel de formación de un porcentaje significativo de empresarios (especialmente en las PYMES); el déficit en la calidad de la enseñanza, que se refleja por ejemplo en los sucesivos informes PISA elaborados por la OCDE; y el problema del abandono escolar prematuro, que en España registra uno de los valores más elevados de la Unión Europea<sup>49</sup>.

Otra línea de actuación especialmente relevante es *la consolidación de instrumentos que faciliten la anticipación y seguimiento de los cambios de la actividad económica*.

Un referente en relación a esta materia en España lo constituyen los Observatorios Sectoriales Industriales; una iniciativa puesta en marcha inicialmente por las organizaciones sindicales y empresariales, y que posteriormente ha cobrado un renovado impulso en el contexto del diálogo entre el gobierno y los agentes sociales<sup>50</sup>.

La actividad desarrollada por los observatorios se traduce en un conjunto de propuestas para cada sector. En este sentido, más allá de las cuestiones específicas las recomendaciones inciden en una serie de aspectos comunes como son: un mayor estímulo a la incorporación de la I+D+i en toda la actividad productiva, en particular

---

<sup>49</sup> El informe de la Comisión Europea sobre la aplicación del Plan Nacional de Reforma en los Estados miembro publicado a finales de 2007, destaca que el índice de abandono escolar en España apenas ha disminuido en los últimos años y que los niveles educativos de los jóvenes siguen estando entre los más bajos de la UE (Comisión Europea, 2007.d). Para un análisis en mayor detalle de algunas de estas cuestiones, Cf. Sáez (2007).

<sup>50</sup> En el marco de la Declaración para el Diálogo Social 2004, se han puesto en marcha hasta la fecha actual ocho observatorios industriales para sectores claves del tejido productivo español, que están más afectados por la actual situación de competencia creciente, y en los que participan los interlocutores sociales y la Administración. Seis de ellos se crearon en 2005, en los sectores de: electrónica, tecnologías de la información y telecomunicaciones; fabricación de automóviles y camiones; fabricación de bienes de equipos; fabricación de equipos y componentes para automoción; químico; y textil-confección. Dos más se constituyeron en 2006, para los sectores de madera y metal. En 2008, está prevista la puesta en marcha los de la construcción y pasta, papel y cartón.

innovación; la necesidad de formación y cualificación adecuada; y el refuerzo de la colaboración y cooperación entre empresas, organizaciones sindicales y administraciones públicas (nacional, regional y local), con el fin de favorecer la competitividad del tejido productivo español (cuadro II.2).

La articulación de *medidas de protección social y de fomento del empleo* constituye igualmente una línea prioritaria de actuación, con el objetivo de mitigar las consecuencias más negativas de los ajustes provocados por los procesos de reestructuración, facilitando al mismo tiempo la recolocación de los trabajadores afectados y la creación de nuevos empleos en actividades emergentes.

## Cuadro II.2. Principales recomendaciones de los Observatorios Industriales Sectoriales

Línea directriz	Propuestas
I+D+i	<p>Concienciación de la importancia de la I+D+i.</p> <p>Incorporación de la innovación en todas las fases de la actividad productiva.</p> <p>Innovación en procesos y productos de alto valor añadido.</p> <p>Creación de unidades de I+D+i en España, de forma que la innovación se desarrolle aquí, para lo cual es necesario un mayor estímulo al aprovechamiento del marco de ayudas existentes (deducciones fiscales, línea de ayudas para I+D+i, Fondo Tecnológico para empresas).</p> <p>Diseño de planes de investigación, y participación en plataformas europeas de investigación.</p> <p>Puesta en marcha de una ventanilla única de innovación.</p>
Formación	<p>Proyectos formativos específicos y consensuados, que sean flexibles en su adaptación a las necesidades que demanda el tejido productivo, y que favorezcan la movilidad laboral.</p> <p>Potenciación de acciones formativas de grado superior en los sectores que carecen de ellas.</p> <p>Diseño de una formación profesional y ocupacional adecuada que incluya contenidos tecnológicos.</p> <p>Establecimiento de estándares de cualificación sectoriales.</p> <p>Mayor participación de todos los implicados en el diseño de los planes de formación empresariales.</p>
Colaboración y cooperación	<p>Entre empresas complementarias en la cadena de valor estableciendo alianzas empresariales</p> <p>Entre empresas, centros tecnológicos y centros de investigación o universidades con el fin de asegurar la transferencia tecnológica</p> <p>Colaboración entre empresas y el sistema de ciencia-tecnología</p> <p>Con el fin de evitar distorsiones competitivas entre centros productivos de distintas CC.AA.</p>
Internacionalización	<p>Apoyo institucional a la promoción exterior e innovación comercial.</p> <p>Doble vertiente de ampliar mercados e implantación productiva en otros países</p>
Apoyo institucional	<p>Mantener un buen clima social</p> <p>Reforzar y asegurar la infraestructura y logística necesaria que demandan algunos sectores como factor clave de competitividad y base de la política industrial</p>
Buenas prácticas a seguir	<p>Creación del Consejo Español de Promoción de la Madera</p> <p>Creación de la Plataforma Tecnológica del sector de componentes de automoción</p> <p>Elaboración del Plan de Apoyo al Sector Textil y de Confección y el Plan del Calzado</p>

Fuente: Consejo Económico y Social (2008).

En este marco general, es posible plantear por último algunas *propuestas de actuación específicas en relación a los procesos de deslocalización de empresas*.

Una iniciativa de referencia en esta materia, tanto por su contenido como por su carácter institucional, es la creación de una Subcomisión por el Congreso de Diputados con el encargo de analizar los procesos de deslocalización y proponer al Gobierno medidas para estimular las mejoras de la competitividad de la economía<sup>51</sup>.

Los resultados de esta Subcomisión se recogen en un informe final en el que, a partir de la delimitación teórica de los procesos de deslocalización y el análisis de su

<sup>51</sup> El Pleno del Congreso de los Diputados de 7 de abril de 2005 acordó la creación de la misma en el seno de la Comisión de Industria, Turismo y Comercio. En el ámbito de los trabajos de la Subcomisión, se contó con la participación de diversos expertos y las aportaciones de los agentes sociales, aprobándose el informe final en diciembre de 2007.

desarrollo –tanto en el ámbito internacional como en España– se proponen una serie de recomendaciones y medidas al Gobierno para afrontar los retos planteados por este fenómeno.

Así, el informe remarca como reflexión general que “España debería desarrollar ventajas comparativas basadas en capacidades tecnológicas e innovadoras que le permitan aumentar la productividad y fomentar la internacionalización de sus empresas para el desarrollo de una posición competitiva sólida y el aprovechamiento de las oportunidades, y la minimización de las amenazas, que ofrece la globalización, consiguiendo sólo así mejorar la competitividad, el objetivo último” (AA.VV., 2007.d).

En base a esta consideración, se plantean cuatro objetivos fundamentales que en líneas generales se enmarcan en las directrices definidas por la Estrategia de Lisboa:

- *El aumento de la productividad*, a través de medidas que incidan en el fomento y mejor del capital físico, el capital humano y el capital tecnológico.
- *El desarrollo de un entorno competitivo*, a través de medidas que impulsen un mejor y más eficiente funcionamiento tanto de los mercados de factores como de la Administración Pública, de modo que se permitan y establezcan las pautas oportunas para el crecimiento de un tejido productivo avanzado tecnológicamente e innovador.
- *La creación de mecanismos de ajuste* orientados a anticipar, prevenir y en su caso paliar los efectos negativos inmediatos o a corto plazo de las reestructuraciones empresariales o sectoriales, impulsando la reasignación de recursos hacia las actividades donde se quieren instalar nuestras ventajas comparativas.
- *El fomento de la internacionalización de las empresas españolas*, a fin de consolidar sus ventajas comparativas y facilitar su integración en un contexto de competencia cada vez más globalizado.

Por otra parte, se enfatiza la necesidad de impulsar la anticipación y seguimiento de la economía y el desarrollo empresarial desde la perspectiva de la internacionalización y la deslocalización. Para ello, se plantea la creación de un *Observatorio de la Internacionalización*, cuyo objetivo sería presentar un informe anual al Congreso de Diputados en el que se abordaran como mínimo los siguientes aspectos: (a) la evolución de la economía mundial, y en especial de los flujos de inversión; (b) las actuaciones llevadas a cabo por las distintas Administraciones destinadas a mejorar la posición internacional de España; (c) las estrategias seguidas por las empresas; y (d) la creación de unas bases de datos permanentes y fiables.

Finalmente, el informe concluye proponiendo al Gobierno una serie de *actuaciones específicas* para afrontar los retos que el fenómeno de la deslocalización plantea a las empresas y la actividad económica en España (cuadro II.3).

**Cuadro II.3. Actuaciones específicas propuestas por el Congreso de Diputados al Gobierno en relación a los procesos de deslocalización y para estimular la competitividad de la economía**

- Profundizar y reforzar el Plan de Mercados de Alto Potencial.
- Continuar eliminando las barreras a la exportación a mercados prioritarios a través de las negociaciones multilaterales de la OMC y las bilaterales de la Unión Europea
- Fomentar la creación de nuevas plataformas logísticas y parques industriales, así como la ampliación de los centros de negocio en el exterior.
- Apoyar la inversión en capital humano de la empresa inversora/exportadora para nuevos mercados.
- Mejorar y simplificar los procesos de concesión de visados de trabajo para cuadros técnicos que se integren en plantillas de empresas con sede en España.
- Promocionar los Sectores de Alto Contenido Tecnológico: Internacionalización de Empresas Innovadoras.
- Potenciar las actividades del CDTI relacionadas tanto con la promoción de la innovación del desarrollo tecnológico de las empresas españolas como con el fomento de transferencia de tecnologías y acuerdos de cooperación tecnológica internacional.
- Consolidar los Planes Multisectoriales.
- Reforzar los servicios complementarios del Plan de Iniciación para la Exportación (PIPE 200), nuevo programa PIPENET, a través del cual las empresas PIPE amplían su negocio internacional a través de la red.
- Potenciar los servicios de red de Directores Territoriales y Regionales de Comercio, fortaleciendo en especial los servicios que prestan a las PYME exportadoras.
- Potenciar el Programa de consorcios del ICEX.
- Intensificar la colaboración y apoyo a las asociaciones sectoriales de bienes y servicios en cuestiones de política comercial.

- Reforzar la nueva Línea del ICO para internacionalización.
- Potenciar la póliza de inversiones de CESCE.
- Reformar el FONPYME.
- Potenciar los servicios de apoyo a la inversión española en cuatro ámbitos: Información; Formación; Programas genéricos; y Programas específicos.
- Utilizar las negociaciones multilaterales de la Ronda de Doha en el marco de la OMC.
- Promover la negociación de acuerdos comerciales bilaterales entre la Unión Europea y áreas de interés para la internacionalización de las empresas españolas.
- Prestar apoyo y asesoría permanente a los sectores cuyas exportaciones hayan sido sometidas a medidas de defensa comercial en terceros mercados.

Fuente: *Informe de la subcomisión para el análisis de las medidas a proponer al gobierno en relación con los procesos de deslocalización y para estimular las mejoras de la competitividad de la economía* (Diciembre 2007).

**Cuadro II.3. Informe del Congreso de Diputados. Actuaciones específicas propuestas al Gobierno en relación a los procesos de deslocalización y para estimular la competitividad de la economía (continuación)**

- Mejorar el acceso en tiempo y formato de las estadísticas de comercio exterior.
- Mejorar la calidad de los servicios públicos de apoyo a la internacionalización.
- Impulsar y desarrollar los sistemas de información y atención integral a las empresas por Internet.
- Impulsar la tramitación y resolución de procedimientos administrativos por medios telemáticos.
- Revisar en profundidad la calidad de las instituciones públicas que actúan al servicio de la actividad productiva y del empleo con el fin de simplificar su gestión, incorporar plenamente las tecnologías de la información y comunicación y evitar duplicidades entre las diferentes Administraciones.

- Incentivar la movilidad geográfica y el desplazamiento de los directivos y trabajadores que desarrollen proyectos de internacionalización de las empresas.
- Orientar el Servicio Exterior español al objetivo de lograr una mayor optimización de los recursos humanos en materia de promoción empresarial exterior.
- Potenciar el conocimiento de los productos y marcas españoles apoyando la difusión en el exterior de productos de calidad “*made in Spain*”.
- Apoyar los programas sectoriales de impulso a la exportación.
- Coordinar las iniciativas de promoción de la actividad comercial de la Administración del Estado, de las Comunidades Autónomas, de las Cámaras de Comercio y demás organizaciones económicas y sociales en aras a una mayor eficiencia.
- Incrementar la inversión del Estado en infraestructuras comerciales exteriores estables y en recursos humanos especializados en internacionalización, con especial dedicación a las Oficinas Económicas y Comerciales en el Exterior.

Fuente: *Informe de la subcomisión para el análisis de las medidas a proponer al gobierno en relación con los procesos de deslocalización y para estimular las mejoras de la competitividad de la economía* (Diciembre 2007).

Por otra parte, cabe destacar asimismo las aportaciones realizadas por el Consejo Económico y Social (CES), que recientemente ha aprobado un Informe sobre los efectos económicos y sociales de la ampliación de la UE en España donde se abordan entre otros aspectos los impactos provocados por los procesos de deslocalización de empresas (Consejo Económico y Social, 2008).

Así, el CES estima que la innovación es la principal baza con que cuentan las empresas para minimizar los efectos derivados de estos procesos, en la medida en que una economía basada en la integración de los avances tecnológicos en los procesos productivos puede aportar nuevos productos y procesos de gran valor añadido. Por ello, se plantea la necesidad de continuar en la senda de favorecer la I+D+i, especialmente en el ámbito empresarial y fomentar una cultura de la innovación.

El informe coincide en remarcar la necesidad de llevar a cabo un nuevo diseño de la política industrial española en el contexto de la revisión de la política industrial a escala comunitaria y en el marco de política económica general contenido en el Programa Nacional de Reformas. Para el CES, esta nueva política industrial debe ser capaz de consolidar a largo plazo un tejido productivo sólido y dinámico como base del crecimiento económico, que se ajuste a las demandas productivas y sea capaz de reaccionar rápidamente a los cambios del entorno gracias al conocimiento exhaustivo de las particularidades de cada sector, y al mismo tiempo sea capaz de enfrentarse a una competitividad exterior creciente

Este informe concluye planteando la necesidad que los nuevos Estados miembro de la UE desarrollen políticas de promoción de las organizaciones sindicales y empresariales, sobre la base de su representatividad, como interlocutores para el diálogo social, la participación institucional y la negociación colectiva en todos los niveles y ámbitos. En relación a España, señala tres aspectos necesarios para el fortalecimiento de las empresas y del empleo en el contexto de la ampliación: (a) potenciar el valor y el papel específicos de la negociación colectiva en relación con estos objetivos, en el marco de una política de mejora de la estructura de la negociación colectiva que facilite su racionalización y su articulación; (b) mejorar el funcionamiento de la información y la consulta, en general, y la llevada a cabo por instrumentos específicos como los comités de empresa europeos en las empresas de dimensión comunitaria; y (c) facilitar la implicación y la participación de los trabajadores en el diseño de proyectos de futuro de las empresas.

Finalmente, diversos Acuerdos pactados por los gobiernos autonómicos y las organizaciones sindicales y empresariales –en el marco de la concertación social territorial – recogen asimismo medidas destinadas a la anticipación y respuesta frente a los procesos de deslocalización.

Las medidas previstas en estos Acuerdos son de índole muy diversa. Así, en algunos casos se trata de actuaciones de carácter preventivo dirigidas a la realización de análisis y prospectivas de los cambios que permitan la anticipación de las decisiones de deslocalización, así como el diseño de programas específicos de apoyo a los sectores potencialmente afectados.

En algunos Acuerdos se plantea asimismo la posibilidad de aplicar medidas disuasorias, como condicionar el mantenimiento de las ayudas públicas al compromiso de mantenimiento de la empresa en un período mínimo de tiempo.

En paralelo, se contemplan líneas de actuación orientadas a fomentar la atracción y asentamiento de las empresas en los territorios, incidiendo en aspectos como: (a) potenciar la ampliación de las funciones y actividades con mayor valor añadido de aquellas empresas que están desarrollando su capacidad inversora en la región; (b) detectar y atender a las nuevas necesidades surgidas que puedan influir en la captación, el mantenimiento y desarrollo de las inversiones, reforzando las políticas formativas que cubran las necesidades de trabajadores especializados con elevada capacitación técnica; (c) fomentar la adecuación de los recursos humanos a las demandas de las empresas a través de mecanismos de conexión entre éstas y los centros formativos de la región; (d) promover la implantación de nuevas empresas suministradoras y proveedores complementarios, desarrollando un tejido empresarial amplio en las actividades auxiliares que requieren las principales empresas y que actúan como empresas-tractoras del tejido industrial; (e) potenciar la colaboración y participación entre las empresas locales y las empresas de mayor ámbito en proyectos conjuntos de desarrollo tecnológico, transferencia de tecnología o producción.

En suma, el territorio ha cobrado creciente importancia en los últimos años como un ámbito central de actuación a la hora de anticipar y gobernar los efectos provocados por las reestructuraciones de empresas. Una cuestión que reviste especial trascendencia en España, donde las diferentes Comunidades Autónomas presentan una notable diversidad en relación a los factores determinantes del desarrollo de estos procesos<sup>52</sup>.

En el presente capítulo se han propuesto diversos criterios y líneas de actuación a partir de la revisión exhaustiva de la literatura generada en los últimos años, tanto a nivel académico como por las instituciones y los agentes sociales. Se trata en todo caso de orientaciones generales, cuyo desarrollo deberá concretarse –en un marco de

---

<sup>52</sup> Para un análisis comparado de los límites y ventajas comparativas de las diferentes Comunidades Autónomas, en relación a factores como la dotación de infraestructuras, sistemas de innovación, esfuerzo tecnológico de las empresas, niveles educativos, etc., Cf. Faiña (2005).

concertación social– en función de las características, necesidades y potencialidades de cada territorio.

### **III. EL FENÓMENO DE LAS REESTRUCTURACIONES Y LAS DESLOCALIZACIONES DE EMPRESAS EN CASTILLA Y LEÓN**

El objetivo de este apartado es el estudio del fenómeno de las reestructuraciones y deslocalizaciones de empresas en Castilla y León, partiendo del marco general de análisis que hemos hecho en los apartados anteriores.

Analizaremos en primer lugar su nivel de incidencia en nuestra Comunidad, basándonos para ello de las fuentes estadísticas disponibles, el Boletín de Estadísticas Laborales del Ministerio de Trabajo e Inmigración (MTIN) el Boletín de Estadísticas Laborales de la Dirección General de Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales de la Junta de Castilla y León y el Observatorio Europeo de Reestructuraciones.

Procederemos a continuación a un estudio de casos, a partir de la selección que se ha hecho entre los que se han dado en nuestra Comunidad desde comienzo del presente siglo, identificando sus aspectos más significativos en cuanto a sus características, alcance y modelos de gestión.

Por último recogeremos los principales instrumentos institucionales de gestión de estos procesos existentes en Castilla y León, tanto desde el punto de vista de la anticipación como del acompañamiento.

## 1. LAS REESTRUCTURACIONES Y DESLOCALIZACIONES DE EMPRESAS EN CASTILLA Y LEÓN

En Castilla y León los procesos de reestructuración y deslocalización de empresas también han tenido y tienen una intensidad creciente, fundamentalmente desde comienzos del presente siglo, en el contexto histórico de la economía globalizada, y no presentan en general una forma unívoca o predeterminada, pudiendo adoptar distintos tipos en función de las características de las empresas, el sector productivo, los factores determinantes, su alcance, el ámbito territorial y los procedimientos de gestión.

Una primera aproximación cuantitativa a la magnitud de este fenómeno en Castilla y León nos lo ofrecen las estadísticas sobre Expedientes de Regulación de Empleo (EREs).

Los expedientes de regulación de empleo (EREs) son la fórmula que se viene normalmente utilizando por las empresas para gestionar los procesos de regulación de empleo causados por las reestructuraciones y deslocalizaciones o por necesidades puntuales determinadas por la coyuntura del mercado.

El expediente de regulación de empleo es un procedimiento administrativo-laboral de carácter especial tendente a suspender, modificar o extinguir relaciones laborales de un grupo o todos los trabajadores de la empresa.

La normativa aplicable es la establecida por el R.D.L. 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores y por el R.D. 43/1996, de 19 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos de regulación de empleo y de actuación administrativa en materia de traslados colectivos.

Los expedientes pueden ser presentados por las empresas o por los representantes legales de los trabajadores, aunque esta posibilidad en la práctica es casi inexistente, para solicitar la suspensión o extinción de las relaciones de trabajo o la

reducción de jornada por causas económicas, técnicas, organizativas, de producción, por fuerza mayor y otras.

Estos expedientes pueden pactarse entre la empresa y la representación legal de las personas trabajadoras, y en todo caso exigen la intervención de la autoridad laboral, que es quien debe autorizar las resoluciones correspondientes a las solicitudes presentadas.

La primera fuente estadística que nos proporciona información significativa a este respecto es el Boletín de Estadísticas Laborales (BEL) del Ministerio de Trabajo e Inmigración (MTIN), que recoge los datos de los EREs de las fichas estadísticas que se cumplimentan a partir de los expedientes administrativos, con la salvedad de la metodología empleada, la cual supone que en el caso de que un mismo expediente autorizado tenga efectos sobre personas trabajadoras en diferentes meses, se elabora y computa una ficha estadística por cada mes.

Asimismo, cuando se presenta un expediente que afecta a varios centros de trabajo radicados en provincias diferentes, se cumplimenta y computa una ficha estadística por cada provincia; este hecho afecta a los expedientes resueltos por la Dirección General de Trabajo o por las autoridades laborales de las Comunidades Autónomas “pluriprovinciales”.

Por tanto, un mismo expediente puede aparecer varias veces en las estadísticas del Ministerio, siempre que dure más de un mes o afecte a centros radicados en provincias diferentes.

Aun con todas esas consideraciones metodológicas los datos de EREs recogidos en el BEL nos permite valorar la incidencia de ellos en nuestra Comunidad y establecer una comparativa con los de otras Comunidades Autónomas y el conjunto de España.

Según el Boletín de Estadísticas Laborales los EREs autorizados en España durante el año 2007 fueron 3.739, lo que supone un 7,41% más que en el año anterior, rompiendo la tendencia a la baja de años anteriores.

Estos expedientes en el año 2007 afectaron a un total de 58.401 trabajadoras y trabajadoras (8,70% más que en 2006), de los cuales 25.742 lo fueron por extinción, frente a los 27.169 en 2006, por tanto ha disminuido en un 5,25% el número de personas trabajadoras afectadas por esta medida. Las suspensiones de contratos de trabajo han aumentado 31,70% respecto del año 2006 y las reducciones de jornada se han incrementado en un 43,09% respecto a ese año, si bien estos últimos afectan a un número muy reducido de personas trabajadoras (226).

### Expedientes de regulación de empleo autorizados en España, 2003-2007

Años	Número	Personas trabajadoras afectadas según medidas adoptadas						
		Total	Extinción	%	Suspensión	%	Reducción	%
2003	4.329	83.481	42.960	51,46	38.513	46,13	2.008	2,41
2004	4.405	60.276	31.169	51,71	28.582	47,42	525	0,87
2005	3.977	72.563	34.911	48,11	36.802	50,72	850	1,17
2006	3.481	51.952	27.169	52,30	24.626	47,40	157	0,30
<b>2007</b>	<b>3.794</b>	<b>58.401</b>	<b>25.742</b>	<b>44,07</b>	<b>32.433</b>	<b>55,61</b>	<b>226</b>	<b>0,39</b>
% var. 07/06	8,99	12,04	-5,25	---	31,70	---	43,09	---

Fuente: *Boletín de Estadísticas Laborales* (MTIN).

Los EREs autorizados en Castilla y León fueron 317 en el año 2007, lo que supone una reducción de un 1,55% respecto a los del 2006, afectando a 10.621 personas trabajadoras, un 14,57% menos que los afectados en el 2006, de los que 1.861 lo fueron por extinción, un 57,18% más que en el 2006, y 8.749 por suspensión, un 22,02% menos que en 2006.

Castilla y León ocupó en el año 2007 la 6ª posición por Comunidades Autónomas en número de EREs, el 8,36% del total, la 3ª en cuanto a extinciones, un 7,23% del total y la 1ª en número de personas trabajadoras afectadas, el 18,19% del total, y en suspensiones con un 26,98% del total.

## Expedientes de Regulación de Empleo autorizados que afectan a los centros de trabajo de Castilla y León, 2003-2007

Año	Nº	Personas trabajadoras afectadas según medidas adoptadas						
		Total	Ext.	%	Susp.	%	Red.	%
2003	349	5.036	3.418	67,87	1.470	29,19	148	2,94
2004	374	2.750	1.798	65,38	852	30,98	100	3,64
2005	290	3.571	2.185	61,19	1.356	37,97	30	0,84
2006	322	12.432	1.184	9,52	11.220	90,25	28	0,23
<b>2007</b>	<b>317</b>	<b>10.621</b>	<b>1.861</b>	<b>17,52</b>	<b>8.749</b>	<b>82,37</b>	<b>11</b>	<b>0,10</b>
Var. 07/06								
(%)	-1,55	-14,57	57,18	---	-22,02	---	-60,71	---

Fuente: *Boletín de Estadísticas Laborales* (MTIN).

Aun con todos los sesgos de la metodología empleada por las estadísticas laborales del BEL, los datos expresan la magnitud del fenómeno en términos cuantitativos.

El número de personas trabajadoras afectadas por extinción de su relación laboral nos remite a procesos de reestructuración de empresas generalmente en crisis o cierres de empresas, incluidas las deslocalizaciones, mientras que las suspensiones son un indicador de procesos de reestructuración condicionados generalmente por la coyuntura del mercado.

Para profundizar más y conocer mejor la incidencia de los EREs en Castilla y León, hemos analizado también su relación con el número de empresas y de trabajadores ocupados, a partir de los datos del BEL y del Directorio Central de Empresa (DIRCE) que elabora el Instituto Nacional de Estadística.

La incidencia de los EREs en cuanto al número de trabajadores afectados en relación con los ocupados, es mayor en Castilla y León que a nivel nacional, existiendo ciertos picos en que la diferencia registrada se sitúa entre el 200% y el 400% sobre la ratio a nivel nacional, siendo los años 2001, 2006 y 2007 los que registran una mayor diferencia.

Año	Tr. afectados CyL	Ocupados CyL	%	Tr. afectados España	Ocupados España	%
1999	3.554	842.200	0,42%	77.667	14.324.300	0,54%
2000	3.297	866.000	0,38%	60.235	15.119.300	0,40%
2001	16.561	889.600	1,86%	122.344	15.866.300	0,77%
2002	5.170	903.100	0,57%	71.643	16.597.200	0,43%
2003	5.036	929.700	0,54%	83.481	16.923.600	0,49%
2004	2.750	929.900	0,30%	60.276	17.600.000	0,34%
2005	3.571	1.022.700	0,35%	72.563	18.973.200	0,38%
2006	12.432	1.045.600	1,19%	51.952	19.747.700	0,26%
2007	10.621	1.056.000	1,01%	58.401	20.069.200	0,29%

Fuente: INE y BEL.

En cuanto a su incidencia sobre el número de empresas, ésta siempre ha sido mayor que la que se da en el conjunto de España y de manera más significativa en los últimos dos años, siendo un 81% mayor en el 2006 y un 72% mayor en el 2007, siendo la menor diferencia la que se produjo en el año 2001, que fue 29% superior al resto de España.

Año	ERE's Castilla y León	nº Empresas CyL	%	ERE's España	nº Empresas España	%
1999	307	143.953	0,21%	4.086	2.518.801	0,16%
2000	339	148.440	0,23%	4.089	2.595.392	0,16%
2001	325	147.775	0,22%	4.581	2.645.317	0,17%
2002	321	147.496	0,22%	4.474	2.710.400	0,17%
2003	349	151.448	0,23%	4.329	2.813.159	0,15%
2004	374	155.004	0,24%	4.405	2.942.583	0,15%
2005	290	159.196	0,18%	3.977	3.064.129	0,13%
2006	322	163.856	0,20%	3.481	3.174.393	0,11%
2007	317	170.229	0,19%	3.794	3.336.657	0,11%

Fuente: INE y BEL.

Entre los factores que hay que considerar respecto a la incidencia de los ERES sobre el número de empresas está la estructura empresarial de Castilla y León. De las 170.229 empresas de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, 170.111 son PYME (0 a 249 asalariados), lo que supone el 99,93% del total de las empresas de esta

comunidad autónoma. El 94,94% son microempresas (0 a 9 asalariados) y el 51,60% empresas sin asalariados. El número de grandes empresas es poco relevante y está muy por debajo de la media nacional: 0,07% frente 0,13%. En este grupo es la provincia de Burgos quien tiene el mayor protagonismo, ya que el 0,13% de sus empresas tienen 250 o más asalariados, la siguen Valladolid y Soria con el 0,10%.

NUMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO

	50-99	100-199	200-499	500-999	>1000	>200
Avila	17	10	2	1	1	4
Burgos	117	52	34	6	5	45
León	91	44	15	5	3	23
Palencia	31	17	10	1	1	12
Salamanca	86	22	17	1	4	22
Segovia	41	10	4	2	1	7
Soria	23	8	6	0	1	7
Valladolid	153	84	33	5	9	47
Zamora	32	20	4	0	1	5
<b>Total</b>	<b>591</b>	<b>267</b>	<b>125</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>172</b>

Fuente: DIRCE

Analizando los EREs por provincias a partir de los datos recogidos por el BEL, Valladolid y Palencia absorben la mayoría de las personas trabajadoras afectadas por expedientes de regulación de empleo, la primera un 51,6% (en 2006 el porcentaje fue de 60,9%) y la segunda un 31,6% (en 2006 fue un 28,7%). Entre ambas suman un porcentaje del 83,2% de las 10.621 personas afectadas, lo que se explica también por el efecto que ha tenido la situación coyuntural que han atravesado las factorías de RENAULT ESPAÑA ubicadas en ambas provincias.

### Personas trabajadoras por regulación de empleo en Castilla y León, por provincias, 2006-2007

	2006	2007	% Var. 07/06
Ávila	159	157	-1,26%
Burgos	396	518	30,81%
León	429	824	92,07%
Palencia	3.565	3.363	-5,67%
Salamanca	84	138	64,29%
Segovia	149	32	-78,52%
Soria	27	11	-59,26%
Valladolid	7.573	5.485	-27,57%
Zamora	50	93	86,00%
<b>Castilla y León</b>	<b>12.432</b>	<b>10.621</b>	<b>-14,57%</b>

Fuente: *Boletín de Estadísticas Laborales* (MTIN).

Otra fuente de información sobre EREs son los Boletines de Estadísticas Laborales que publica el Observatorio Regional de Relaciones Laborales de Castilla y León, en base a los datos de los que dispone la Dirección General de Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales de la Junta de Castilla y León en el ejercicio de sus competencias en materia de relaciones laborales.

La Dirección General de Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales de la Junta de Castilla y León realiza propuestas de resolución en aquellas solicitudes de procedimientos de regulación de empleo de empresas de ámbito superior a la Comunidad Autónoma, siempre que un 85% de la plantilla radique en Castilla y León, y dicta resoluciones a aquellas solicitudes de regulación de empleo de empresas de ámbito regional o supraprovincial.

Por su lado, las Oficinas Territoriales de Trabajo emiten resoluciones a solicitudes de regulación de empleo de empresas de ámbito provincial y siempre que la medida no afecte a más de 200 trabajadores y trabajadoras. Partiendo de estas premisas, sólo referido a rescisiones y suspensiones, y exclusivamente para los expedientes que cumplan los requisitos mencionados, se constata que en nuestra Comunidad Autónoma durante 2007 se autorizaron 121 EREs que afectaron a 10.455 trabajadores y trabajadoras, de ellos 50 fueron rescisiones (y afectaron a 1.092 personas) y 71 suspensiones (con 9.363 personas trabajadoras afectadas).

**Expedientes de regulación de empleo autorizados y personas trabajadoras afectadas. Año 2007**

	Total			Rescisión			Suspensión			
	Nº Exp.	Nº Trab.		NºExp.	Nº Trab.		Nº Exp.	Nº Trab.		Días susp.
		H	M		H	M		H	M	
Ávila	3	13	24	0	0	0	3	13	24	390
Burgos	13	218	64	6	71	34	7	147	30	525
León	32	399	89	16	187	47	16	212	42	748
Palencia	16	625	236	2	4	7	14	621	229	831
Salamanca	9	69	31	8	68	31	1	1	0	180
Segovia	2	4	6	0	0	0	2	4	6	300
Soria	2	27	3	1	4	0	1	23	3	120
Valladolid	34	897	426	14	194	230	20	703	196	2.507
Zamora	1	20	45	1	20	45	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>2.272</b>	<b>924</b>	<b>48</b>	<b>548</b>	<b>394</b>	<b>64</b>	<b>1.724</b>	<b>530</b>	<b>5.601</b>
Ámbito reg.	9	6.710	549	2	131	19	7	6.579	530	400
		8.982	1.473		679	413		8.303	1.060	
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>10.455</b>		<b>50</b>	<b>1.092</b>		<b>71</b>	<b>9.363</b>		<b>6.001</b>

Fuente: Consejería de Economía y Empleo de la Junta de Castilla y León.

Analizando las solicitudes presentadas durante el año 2007 se desprende que los expedientes objeto de resolución han sido 148 (136 de ámbito provincial y 12 de ámbito regional), de los cuales 121 expedientes han sido autorizados, 108 habían sido pactados con anterioridad a su presentación a la autoridad laboral, lo que representa un 72,97%- y 13 expedientes no habían sido pactados (8,78%). Ha habido 15 expedientes no autorizados (10,14%) y 12 expedientes desistidos (8,11%).

La distribución de EREs provincias ha sido la siguiente: Valladolid con 34, seguida de León con 32, Palencia 16, Burgos 13, Salamanca con 9, Ávila con 3, Segovia y Soria con 2 y Zamora con 1.

En el ámbito regional (Dirección General de Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales) figuran 9 expedientes.

Las causas alegadas en los expedientes de regulación de empleo son las siguientes: el apartado "otras" con 58 expedientes (47,93%); económicas con 35

expedientes (28,93%); producción con 18 expedientes (14,88%); fuerza mayor con 6 Expedientes (4,96%) y técnicas con 4 expedientes (3,31%).

El número total de trabajadores afectados durante el año 2007 ha sido de 10.455, de los que 8.982 han sido hombres y 1.473 mujeres.

#### Nº DE EXPEDIENTES AUTORIZADOS SEGÚN LAS CAUSAS ALEGADAS

	Económicas	Técnicas	Producción	Fuerza Mayor	Otras	Total
Ávila	0	0	0	2	1	3
Burgos	4	1	0	1	7	13
León	6	1	10	2	13	32
Palencia	2	0	0	0	14	16
Salamanca	6	0	0	1	2	9
Segovia	0	2	0	0	0	2
Soria	2	0	0	0	0	2
Valladolid	14	0	0	0	20	34
Zamora	1	0	0	0	0	1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>57</b>	<b>112</b>
Ámbito Regional	0	0	8	0	1	9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>58</b>	<b>121</b>

Dirección General de Trabajo y  
Prevención de Riesgos Laborales

El número total de expedientes de regulación de empleo autorizados ha sido de 121, correspondiendo: 50 expedientes a rescisión de la actividad laboral (un 41,32%), afectando a un total de 1.092 trabajadores, 679 hombres y 413 mujeres, y por suspensión de la actividad laboral, 71 expedientes (58,68%), afectando a 9.363 trabajadores, de los que 8.303 son hombres y 1.060 mujeres, produciéndose un total de 6.001 días de suspensión.

Por provincias, los expedientes autorizados corresponden a Valladolid con 34 expedientes (20 expedientes de suspensión y 14 expedientes de rescisión); León con 32 expedientes (16 expedientes de suspensión y 16 de rescisión); Palencia con 16 expedientes (14 de suspensión y 2 de rescisión); Burgos con 13 expedientes (7 de suspensión y 6 de rescisión) Salamanca con 9 expedientes (1 de suspensión y 8 de rescisión); Ávila con 3 expedientes de suspensión; Segovia con 2 expedientes de suspensión; Soria con 2 expedientes (1 de suspensión y 1 de rescisión); y finalmente Zamora con 1 expediente de rescisión.

En el ámbito Regional ha habido 9 expedientes autorizados (7 por suspensión y 2 por rescisión).

Por provincias los trabajadores afectados han sido: Valladolid con 1.323 trabajadores afectados (899 trabajadores con la suspensión del contrato de trabajo y 424 trabajadores por rescisión); Palencia con 861 trabajadores afectados (850 por suspensión y 11 por rescisión); León con 488 trabajadores afectados (254 trabajadores con la suspensión del contrato de trabajo y 234 trabajadores por rescisión); Burgos con 282 (177 trabajadores con la suspensión del contrato de trabajo y 105 trabajadores por rescisión); Salamanca con 100 trabajadores (1 con la suspensión del contrato de trabajo y 99 por rescisión); Zamora con 65 trabajadores afectados, todos por rescisión de su contrato de trabajo; Ávila con 37 trabajadores afectados con la suspensión del contrato de trabajo; Soria con 30 trabajadores (26 con la suspensión del contrato de trabajo y 4 por rescisión) y finalmente la provincia de Segovia con 10 trabajadores afectados con la suspensión de su contrato de trabajo.

En el Ámbito Regional los trabajadores afectados fueron 7.259 trabajadores afectados (7.109 trabajadores afectados por suspensión de contrato y 150 trabajadores por rescisión).

Según sector de actividad, figura en primer lugar el sector industrial, con 63 expedientes (9.434 trabajadores, un 90,23%); seguido del sector servicio con 51 expedientes (911 trabajadores, un 8,71%); el sector de la construcción con 5 expedientes (29 trabajadores, un 0,28%); y el sector agrario con 2 expedientes (81 trabajadores, un 0,77%).

Porcentualmente, las empresas que corresponden al sector industrial suponen el 52,07%; al sector servicios en un 42,15%; al sector de la construcción en un 4,13% y el sector agrario un 1,65%.

**EXPEDIENTES DE REGULACIÓN DE EMPLEO AUTORIZADOS  
SEGÚN SECTOR DE ACTIVIDAD  
Total 2007**

	TOTAL		AGRARIO		INDUSTRIA		CONSTRUCCIÓN		SERVICIOS	
	EXPTES.	TRABAJADORES	EXPTES.	TRABAJADORES	EXPTES.	TRABAJADORES	EXPTES.	TRABAJADORES	EXPTES.	TRABAJADORES
Ávila	3	37	0	0	0	0	0	0	3	37
Burgos	13	282	0	0	8	252	0	0	5	30
León	32	488	2	81	17	286	5	29	8	92
Palencia	16	861	0	0	7	432	0	0	9	429
Salamanca	9	100	0	0	6	88	0	0	3	12
Segovia	2	10	0	0	0	0	0	0	2	10
Soria	2	30	0	0	2	30	0	0	0	0
Valladolid	34	1323	0	0	13	1022	0	0	21	301
Zamora	1	65	0	0	1	65	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>3.196</b>	<b>2</b>	<b>81</b>	<b>54</b>	<b>2.175</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>51</b>	<b>911</b>
Ámbito Regional	9	7.259	0	0	9	7.259	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>10.455</b>	<b>2</b>	<b>81</b>	<b>63</b>	<b>9.434</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>51</b>	<b>911</b>

Comparando el año 2007 con el mismo periodo del 2006 nos encontramos con que el número total de EREs durante el 2007 han sido de 121 frente a 89 en el mismo periodo del 2006, lo que supone una variación del 35,96%, y un total de 10.455 trabajadores afectados frente a 11.899 en el 2006, lo que supone una variación porcentual de -12,14%.

El total de expedientes por suspensión de la actividad laboral correspondiente al año 2007 es de 71 frente a 52 expedientes en el 2006, lo que supone una desviación del 36,54%, afectando a un total de 9.363 trabajadores frente a 11.260, con una variación del -16,85%, habiéndose producido un total de 6.001 días de suspensión contra 2.888, un 107,79% más.

En cuanto a los expedientes por rescisión de la actividad laboral, éstos fueron 50 en el año 2007 frente a 37 en el mismo periodo 2006, un 35,14% más, afectando a 1.092 trabajadores frente a 639 (70,89%).

Comparativamente con el año 2006, la distribución provincial ha sido la siguiente: Ávila: 3-3 (0,00%); Burgos: 13-13 (0,00%); León: 32-23 (39,13%); Palencia: 16-10 (60,00%) Salamanca: 9-3 (200,00%); Segovia: 2-4 (-50,00%); Soria: 2-1 (100,00%); Valladolid: 34-24 (41,67%); Zamora 1-2 (-50,00%). En el Ámbito Regional: 9-6 (50,00%).

En cuanto al número de trabajadores afectados, en el año 2007 es de 10.455 frente a 11.899 en el 2006 (-12,14%). Por provincias: Ávila: 37-39 (-5,13%); Burgos: 282-263 (7,22%); León: 488-173 (182,08%); Palencia: 861-461 (86,77%); Salamanca: 100-40 (150,00%); Segovia: 10-131 (-92,73%); Soria: 30-22 (36,36%); Valladolid: 1.323 -1.169 (13,17%); y Zamora: 65-5 (1.200,00%). En el ámbito Regional: 7.259 trabajadores afectados en el año 2007 frente a 9.596 trabajadores en el año 2006, lo que porcentualmente representa un -24,35%.

## ERM - EUROPEAN RESTRUCTURING MONITOR

La base de datos del ERM (Observatorio Europeo de Reestructuraciones), al cual nos hemos referido en el apartado 2 de este estudio, recopila y sistematiza la información a partir de noticias aparecidas en los medios de comunicación, y muestra entre los años 2002 y 2008 seis casos de reestructuración en Castilla y León:

- Fontaneda: Cierre.
- Michelin: Reestructuración interna.
- Levi Strauss: Deslocalización.
- TRW Automotive: Cierre.
- Renault: Reestructuración interna.
- Repostería Martínez: Cierre.

Como se observó, las condiciones que deben presentar los expedientes de regulación de empleo para estar incluidos en este directorio son bastante limitativas y de ahí que únicamente se recojan estos seis casos dentro de nuestra región.

Los casos de Fontaneda, Renault o Michelin se estudiarán en profundidad posteriormente, analizando la naturaleza de cada reestructuración así como la solución a la que se llegó finalmente. Todos los casos pueden consultarse en la página Web del ERM: <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/index.php>

Por otra parte, determinados sectores, minería y textil y confección, se han visto abocados a procesos de reestructuración, que podemos enmarcar dentro de las grandes

reestructuraciones sectoriales que han afectado en el pasado a otros sectores maduros, aunque revistiendo unas características específicas.

## 2. SELECCIÓN DE CASOS

En este apartado abordaremos quince casos reales de cierres, reestructuraciones y deslocalizaciones ocurridos en Castilla y León, que hemos seleccionado por su impacto económico, social y territorial o en razón de los aspectos más novedosos que presentan en relación con nuestro estudio.

Para su redacción se ha recurrido a entrevistas en profundidad a personas que participaron de manera protagonista en ellos, las intervenciones que hicieron otros de ellos en el panel de expertos que llevamos a cabo al efecto y en la recopilación de información documental disponible o aparecida en prensa, de manera que se ha intentado ofrecer un relato de la secuencia de acontecimientos ocurridos en cada proceso de la manera más objetiva y fiel posible.

Son casos que por el tamaño de la compañía o por la movilización de la sociedad tuvieron una especial repercusión los medios de comunicación, representando también una fiel muestra de los diversos tipos de estos procesos, tanto de los que han sido más traumáticos, como de aquellos otros en que se alcanzaron acuerdos que permitieron la continuidad de la actividad productiva y de los puestos de trabajo, véase el caso de Fontaneda o Bimbo. También casos en que las reestructuraciones se abordan de una manera responsable, supliendo las bajas con nuevas incorporaciones y ofreciendo indemnizaciones y contraprestaciones adecuadas a los trabajadores despedidos, como es el caso de Michelín.

Se describen casos tanto de crisis causadas por mala gestión de las empresas, por reestructuración y de deslocalización pura, empresas que cierran para trasladar su producción a otros países con menores costes laborales a pesar de tener beneficios y ser totalmente viables.

Esperamos que estos casos puedan servir para describir las distintas caras que toman los procesos de reestructuración y deslocalización, dando una idea de los escollos más frecuentes a los que se deben enfrentar las partes afectadas y ayudando a conocer su naturaleza y problemática.

## A. ENERTEC

Empresa vasca perteneciente al grupo Coinpasa, dedicada a la fabricación de maquinaria para la industria papelera y licenciataria de la multinacional americana Beloit, que cedía su tecnología y sus clientes en Europa, aunque desde Valladolid también se exportaba a Latinoamérica.

Dicha multinacional entra en quiebra en 1999 debido al impago de varios importantes clientes asiáticos, lastrados por la gran crisis financiera ocurrida en esa zona. Ante este hecho, y sin posibilidad de contar con tecnología de primer nivel, Enertec pierde muchos clientes y cuota de mercado.

A pesar de todo, se consigue en el año 2000 llegar a un acuerdo con GL&V -otra multinacional canadiense del sector- para la concesión de licencias tecnológicas, sirviendo así también de puerta de entrada en Europa a esta empresa. De esta manera, GL&V pasaba a ubicarse físicamente junto a Enertec aportando la tecnología, y ésta contribuía con las instalaciones y la fabricación. A pesar de esta nueva relación, los resultados no acompañan y no se consigue enderezar el rumbo de la empresa.

Las instalaciones se emplazaban dentro del casco urbano de Valladolid, para el cual ya existían planes de futura urbanización por parte del Ayuntamiento. De hecho, en 1999 se había firmado un convenio para trasladar las instalaciones fuera de la ciudad. En su redacción se tuvo en cuenta que el cambio de suelo industrial a residencial suponía unas plusvalías muy importantes para el propietario del solar, y que el Plan General de Ordenación Urbana obligaba a mantener las instalaciones industriales en otro lugar.

Así, la cláusula IV señalaba que «Enertec se compromete a trasladar su actual factoría, sita en el paseo de Arco de Ladrillo, a unos terrenos de su propiedad, cercanos al Pinar de Antequera, en los que constituirá una nueva factoría con objeto de continuar su actividad productiva, manteniendo la plantilla. Todos los recursos generados por la venta de los actuales terrenos serán aplicados a la instalación de la nueva fábrica, al fortalecimiento de la estructura financiera de Enertec Valladolid, y su puesta en funcionamiento para el desarrollo de la actividad productiva».

Una vez firmado el convenio, la dirección de Enertec se limitó exclusivamente a vender los terrenos a una promotora local y a adquirir los nuevos solares fuera de la ciudad, pero no fue capaz o no hubo voluntad suficiente para, con los beneficios obtenidos de la operación, disminuir su deuda, presentar el proyecto de las nuevas instalaciones o al menos un plan de viabilidad económica para la empresa.

Como resultado de la falta de liquidez generada, comenzó el impago de salarios a los trabajadores. En respuesta, sindicatos y trabajadores convocaron numerosas huelgas, manifestaciones y concentraciones por toda la ciudad. Finalmente se produjo el anuncio de cierre la fábrica presentándose el ERE para la totalidad de la plantilla, autorizado por la autoridad laboral el 25 de Febrero de 2002.

Aún no estaba realizada la recalificación de los terrenos puesto que no se había construido la nueva factoría. Diursa, el propietario de los terrenos se ofreció a colaborar en las indemnizaciones a los trabajadores, a cambio de que no se entorpeciera el proceso de recalificación por parte del Ayuntamiento. El comité de empresa, con mayoría de UGT, accedió y por tanto, desde ese momento los trabajadores vieron extinguidos sus contratos de trabajo. CCOO se opuso frontalmente a esta medida, solicitando que fuera la empresa la que se hiciese cargo de las indemnizaciones y por ello presentó una querrela en la Audiencia Nacional y se abrió un proceso concursal mediante el cual se procedió al embargo de maquinaria y equipos informáticos que se encontraban en la planta. La subasta de estos bienes permitió a estos trabajadores ser indemnizados por esa vía, mientras que del resto se hizo cargo Diursa, completándose por estas vías las aportaciones que inicialmente hizo el Fondo de Garantía Salarial.

Como conclusión, podemos afirmar que la dependencia tecnológica, la mala gestión y la especulación urbanística por la buena situación de los terrenos donde se asentaba la planta fueron las tres grandes causas que contribuyeron al cierre de esta empresa.

## B. FONTANEDA

Empresa familiar, emblema de la localidad de Aguilar de Campoo, dedicada a la elaboración de las famosas galletas María desde 1912. La falta de modernización e innovación en la factoría y en los productos comercializados provocó que, en 1996, ante los malos resultados económicos la empresa fuese finalmente vendida a la multinacional Nabisco. La empresa contaba entonces con 435 trabajadores.

A pesar de los intentos de sindicatos para que el nuevo propietario ofreciese un Plan de Viabilidad que conservase el empleo, se presentó un ERE de 190 empleados que finalmente fue aprobado por la Administración, aunque consiguiendo reducir ese número hasta 123. Se llegó también al acuerdo con sindicatos y administración para no presentar un nuevo expediente de regulación de empleo antes de cinco años.

En 2002, Nabisco se encontraba ya absorbida por United Biscuits y en Abril de ese mismo año (cinco años y cinco días después del anterior ERE) se anuncia el cierre de la fábrica y el despido de los 212 trabajadores de la empresa. Las razones esgrimidas son 20 millones de euros de pérdidas, un proceso de reestructuración interna de la empresa en España y la imposibilidad de ampliación de la planta dada su ubicación en el casco urbano. A cambio, se ofrecían prejubilaciones y el traslado de trabajadores a otras plantas del grupo, como Viana (Navarra) y Orozco (Vizcaya). Además, las instalaciones se cederían al Ayuntamiento de Aguilar de Campoo y a la Junta de Castilla y León.

En respuesta a este anuncio, se produjeron en la localidad grandes movilizaciones, con miles de personas participando en las manifestaciones convocadas e incluso se realizó una marcha a pié desde Palencia hasta Valladolid. Todo ello ayudó a dar a conocer el conflicto a lo largo y ancho del país.

Inicialmente, la administración rechazó el expediente en los términos que estaba planteado, y así lo hizo también el Ministerio de Trabajo, ante el cual se presentó el ERE aunque éste no tuviera competencia para resolverlo, debido a que la sede social de Fontaneda estaba únicamente en Castilla y León. Las relaciones entre la Junta y United

Biscuits no eran cordiales desde tiempo atrás, entre otras razones porque UB había rechazado hacía años una subvención de 237 millones de pesetas para mejora de las instalaciones de la fábrica.

Desde CCOO y UGT se exigió inmediatamente la apertura de una mesa de diálogo, pero un mes después se abandonó la iniciativa por falta de voluntad de la empresa para emprender ninguna acción que no fuera la negociación del cierre.

Después de varios meses de protestas y desencuentros, poco a poco empezó a calar entre todas las partes la idea de que la venta de la fábrica podía ser la única opción viable de solución del conflicto y de mantenimiento del empleo. Con la administración y sindicatos trabajando en esa dirección, surgieron varios compradores pero finalmente la lista se redujo a dos: Galletas Gullón y Grupo Siro. CCOO incluso comunicó posteriormente que estaba dispuesta a aceptar la venta de la fábrica sin marca, siempre que se mantuvieran los puestos de trabajo existentes, lo cual no fue bien entendido en Aguilar de Campoo debido al sentimiento de pertenencia de la marca Fontaneda a la historia de la comarca.

Gullón no ofrecía ningún plan industrial para la fábrica, únicamente podía aportar algunos puestos de trabajo dentro de su estructura y quedó por ello descartado. Siro intentó la compra de la fábrica y la marca, negociando con UB directamente, pero la marca no estaba en venta y las negociaciones se demoraban excesivamente.

Finalmente, el 2 de Noviembre, Siro y UB llegaban a un acuerdo para la compra de la fábrica sin marca por un precio de 24 millones de euros. La mitad de esta cantidad correría a cargo de la Junta de Castilla y León, a cambio de que se mantuvieran los 212 puestos de trabajo existentes en ese momento y la actividad de la planta durante 3 años. También se mantendrían los salarios y la antigüedad de los trabajadores.

Siro contaba con un Plan Industrial y con claras intenciones de continuidad a largo plazo y así se lo hizo saber a los trabajadores en la asamblea celebrada posteriormente, donde mediante votación se aceptó la venta. La nueva empresa pasaba a llamarse Horno de Galletas de Aguilar.

Posteriormente se acordó con los sindicatos las condiciones para los traslados, prejubilaciones e indemnizaciones. Se establecía la posibilidad de traslado voluntario a otras plantas de UB, manteniendo en el nuevo centro su antigüedad y categoría, así como una indemnización de 18.000 € más 10.500 € más por compensación por el gasto de vivienda. Se ofrecía asesoramiento para la búsqueda de casa, colegio y otros servicios, además de una ayuda de 1.800 € para la mudanza.

Se estableció en 52 años la edad mínima para la prejubilación, percibiendo un 80% del salario con una revalorización del 3% anual. Siro comprometió para esta partida 60.000 € y del resto se hizo cargo la Junta de Castilla y León. También se ofrecieron bajas incentivadas voluntarias, para todos los trabajadores que quisieran acogerse, de 45 días por año trabajado con un mínimo de 30 mensualidades y un máximo de 60.000 €. También se dio la opción de optar por excedencias de uno o dos años, remuneradas con 2.705 € anuales.

Todas las bajas por traslados, prejubilaciones, bajas o excedencias que se produjesen en Fontaneda Aguilar deberían ser compensadas con nuevas incorporaciones hasta cubrir los 212 puestos de trabajo, con preferencia para antiguos trabajadores de la compañía.

Se suscribió a su vez un Acuerdo para el Desarrollo de Aguilar, en el cual la Junta de Castilla y León se comprometió a declarar la comarca como zona de actuación especial a efectos de subvenciones a la inversión industrial, con un 15% más de ayudas públicas a empresas que se instalaran en dicha zona. La nueva empresa creada se comprometía a la rehabilitación de Bienes de Interés Cultural y Arquitectónico y UB aportaba 200.000 € para financiar proyectos de interés socio-cultural. El Ayuntamiento de Aguilar de Campoo por su parte se ponía como meta habilitar 300.000 metros cuadrados de suelo industrial para atraer nuevas empresas al municipio.

A día de hoy, Siro ha abierto ya una nueva factoría en Aguilar con una plantilla que se prevé llegará hasta los 300 trabajadores, y que progresivamente irá absorbiendo la producción de la antigua fábrica, sin capacidad de expansión al estar ubicada en el casco urbano.

## C. ENERVISA

Proyecto integral consistente en una granja y matadero para 11.000 cabezas de ganado en Vidanes (León) que contaba también con una planta de generación eléctrica a partir de aceites usados que utilizaba el calor sobrante como calefacción de un invernadero para el cultivo hidropónico de forraje para el ganado.

Inició su andadura en 1999, ayudado mediante subvención por parte del Plan Miner de 14 millones de euros, frente a una inversión de 55 millones. Las dificultades para la generación eléctrica a partir de los aceites usados condujeron a la compra para su combustión de gas, elevando los costes de producción de electricidad y del forraje, estos ya relativamente altos debido a lo sofisticado del proceso. Este sobrecoste de producción del forraje, repercutido en el precio final de la carne supuso una gran desventaja para la venta de la misma a las grandes cadenas de supermercados, provocando que poco a poco se planteara la posibilidad de utilizar forraje normal desprendiéndose del invernadero como manera de disminuir la deuda existente. En 2001, con una facturación de 10 millones de euros, registró unas pérdidas de cinco millones.

Los problemas financieros aumentaron también debido a la forma de pago de las grandes superficies y la retirada de alguno de los socios fundadores. En 2004, las pérdidas acumuladas eran ya de 40 millones.

El 1 de Junio de 2004 se presenta un ERE para 61 trabajadores, de una plantilla total de 119 en ese momento. El 27 de Septiembre se solicita la apertura de proceso concursal. El Grupo Carneus, propietario de ambas empresas, al tener su sede en el país Vasco solicitó la apertura del proceso en un juzgado mercantil de Bilbao, hecho que perjudicó la defensa de los intereses de los trabajadores por parte de los sindicatos de Castilla y León, por los mayores plazos y menor sensibilidad con la problemática de la zona. Los administradores concursales apenas se personaron en León a lo largo del proceso.

De los 180 trabajadores que llegó a ocupar la empresa, quedaban únicamente 70 en el momento de la solicitud del proceso concursal. La Junta de Castilla y León inició la búsqueda de compradores, entre ellos estaba el Grupo Proinserga. Esta empresa se hizo con una opción de compra que finalmente debido a su mala situación financiera -se encontraba a su vez en proceso concursal cuando venció el plazo para la compra- no llegó a ejecutar.

El juez dictaminó que se liquidara la compañía. Se presentó otro expediente para la extinción de los 70 empleos restantes, acogándose a los 20 días de indemnización del FOGASA dada la situación de insolvencia en que se encontraba la compañía.

Actualmente se encuentra en esta fase de liquidación, con nuevas empresas pendientes de hacerse con varios activos de la misma, incluso las instalaciones del invernadero. Como causas principales de este cierre podemos encontrar la inexperiencia del grupo inversor, la precipitación de la Junta de Castilla y León a la hora de utilizar los fondos y recolocar a desempleados del carbón, la alta competencia del mercado y la mala realización del estudio de viabilidad económica de la empresa, que no consideró costes importantes que condicionaron la cuenta de resultados de manera determinante.

## D. TECDIS

Empresa italiana que se dedica a la fabricación, ensamblaje, comercialización, promoción, investigación y diseño de productos destinados a la presentación general de información por medio de la tecnología del cristal líquido en cualquiera de sus modalidades.

El origen de la empresa se remonta a 1989 cuando comienza su andadura bajo el nombre de Crystaloid, con aportación de capital público y privado, e impulsada por la administración regional para la fundación y promoción del Parque Tecnológico de Boecillo. Tras sucesivos ejercicios con pérdidas, pasa a ser totalmente pública cambiando su denominación a Dicryl, en 1993. Ante la imposibilidad de encontrar la senda de los beneficios, y con más de 7.000 millones de pesetas concedidos en forma de subvenciones desde 1989 hasta 1998, es vendida en Noviembre de ese año a Tecdis. Esta empresa fue la única que concurrió al concurso público de venta de las 37.860 acciones de Dicryl, que se vendieron por el precio mínimo de licitación, de cien millones de pesetas.

Los compromisos adquiridos por esta empresa fueron mantener la plantilla - 130 empleos directos - durante al menos tres años y facturar al menos 9.149 millones de pesetas en el mismo plazo. Como referencia, hasta ese momento las ventas históricas totales de la sociedad, desde el ejercicio 1992 hasta finales de 1998 ascendieron a 1.400 millones de pesetas.

En 2004 comienzan los problemas de liquidez para Tecdis, y se entra en suspensión de pagos. Se realizaron intentos de venta de la planta a empresas como Vitelcom, que asegurasen la continuidad de los puestos de trabajo, aunque sin resultado.

Se produjo otro intento para reflotar la empresa, mediante un plan de viabilidad que consistía en la fabricación de libros digitales, pero tampoco prosperó por problemas para conseguir la patente del dispositivo, propiedad en ese momento de una universidad coreana.

El 25 de Febrero de 2005, tras varios meses de impago de salarios, se solicitó Concurso de Acreedores y se presentó un expediente de regulación de empleo para la suspensión de 176 empleos durante cuatro meses, previendo la posible extinción de los mismos si no se alcanzaba la viabilidad de la compañía y fijando las indemnizaciones a percibir en 39 días por año trabajado. Esto fue lo que vino a ocurrir, y se produjo la liquidación de la compañía.

A través de una antena de empleo se promovieron recolocaciones y planes de formación, la plantilla era principalmente gente joven y pudo recolocarse con relativa facilidad.

Mediante subasta pública, Pevafersa – empresa zamorana dedicada a las instalaciones de energía solar -adquirió el 4 de Abril de 2006 las naves de Tecdis en el Parque Tecnológico de Boecillo, y el 25 de Julio de ese mismo año la maquinaria existente, con la idea de readaptarla para comenzar la producción de células solares fotovoltaicas. Se llegó en esa fecha a un acuerdo para la recolocación de 20 empleados una vez que se iniciara la actividad de la empresa, aunque a día de hoy no se ha comenzado ninguna actividad productiva.

Los últimos planes declarados por la empresa para este centro de trabajo han sido la contratación de 20 investigadores y tecnólogos para la creación de un centro de I+D+i, y posteriormente abordar la fabricación de las células fotovoltaicas progresivamente a lo largo de 2008, 2009 y 2010.

## E. TRW AUTOMOTIVE

El Grupo TRW es uno de los diez mayores proveedores mundiales de sistemas de seguridad activa y pasiva para la industria de la automoción (sistemas de frenado, dirección, control y estabilidad del vehículo) y seguridad de los ocupantes (cinturones de seguridad, etc.) Suministra a los 40 principales fabricantes de vehículos a lo largo y ancho del mundo.

Por problemas financieros, en 2001 es adquirido mediante OPA hostil por Northrop Grumman, fabricante de buques y sistemas militares. Este grupo divide la compañía en tres áreas, quedándose únicamente con la división de defensa y vendiendo al grupo Blackstone el área de automoción por 4.730 millones de dólares y a la americana Goodrich la división aeronáutica.

En España cuenta con varias plantas en comunidades como Navarra, Castilla y León, Madrid, La Rioja, Galicia y Cataluña, entre otras. En la planta de Quintanaortuño, a 15 Km. de Burgos, trabajan 318 empleados con una media de edad de 35 años y un 40% de mujeres.

A principios de 2005, la dirección de esta fábrica anuncia sus intenciones de cierre para finales del mes de Mayo de ese mismo año. Se comunica la intención de trasladar la producción de cinturones de seguridad, airbag y hebillas a Polonia y Chequia principalmente. Según datos del Comité de Empresa, hasta ese momento era demostrable la existencia de beneficios (más de 3.6 millones de euros en el último ejercicio) así como altos ratios de eficiencia, productividad y calidad en la actividad de la planta (de los mayores entre todas las del grupo), resultando por tanto desconcertante el hecho de que no fuera suficiente para mantener la actividad de este centro de producción.

Se produjeron a su vez contactos con el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, que garantizó un encuentro con la empresa para tratar de evitar el cierre, así como colaboración con la Junta de Castilla y León y el comité de empresa a lo largo de

las negociaciones. También indicaron la necesidad de solicitar un Plan de reindustrialización a la compañía.

Hasta el mes de Abril, la postura de la plantilla había sido de exigir la continuidad de la factoría, pero ante la decisión inamovible de cierre por parte de la dirección, se comienza a barajar la posibilidad de negociar indemnizaciones. En Junio, y después de varias asambleas y negociaciones entre la dirección y el comité de empresa, se llega a un preacuerdo para el cierre, previa indemnización. Se ofrecen 50 días y 1.400 € por año trabajado, así como una cantidad lineal que ascendía a 7.670 € por cada trabajador. El 85.6% de los trabajadores vota a favor del preacuerdo.

El 27 de Junio la empresa presenta finalmente el expediente de regulación de empleo para 292 trabajadores, a través de la modalidad de despido colectivo alegando causas económicas, técnicas, organizativas y de producción. Concretamente, las causas que se esgrimen son:

- Técnicas: relacionadas con la imposibilidad de adecuar las actuales líneas de producción a la nueva maquinaria, siendo imposible sustituir unas líneas por otras debido al alto coste que supondría. También se alega una disminución de la demanda del 50% de los productos fabricados con estas tecnologías.
  
- Productivas: la aparición de nueva maquinaria y productos en el mercado, y los menores costes por la deslocalización de las plantas de empresas de la competencia a países con menores costes laborales, provocan un descenso de la demanda de los artículos producidos en Burgos.
  
- Económicas: las cuentas anuales aportadas por la empresa muestran pérdidas económicas en los últimos 4 años. Los costes de producción se incrementan de forma gradual y son superiores a los de la competencia, y los márgenes se reducen debido a la disminución de precios.

La Dirección General de trabajo aprueba el expediente y en el mes de julio la empresa cierra definitivamente. Se crea una Mesa Institucional para gestionar la reindustrialización de las instalaciones de TRW, compuesta por la Dirección General de

Trabajo, la patronal burgalesa, CCOO y UGT. En ella se acuerda la necesidad de venta inmediata de la parcela donde se asentaba la empresa, con un precio máximo del 50% del valor de tasación de la misma, priorizando a empresas compradoras que presenten un alto índice de creación de empleo.

En Enero de 2006 se adjudicaron los terrenos y la planta industrial por un montante de 2.200.000 € a Rubiera Burgos S.A., empresa dedicada a la elaboración de prefabricados de hormigón, dando lugar a la creación de 70 puestos de trabajo, con posibilidad de ampliarse esta cifra en el futuro.

## F. ANTIBIÓTICOS - VITATENE

Antibióticos es una de las empresas más emblemáticas de la provincia de León, con más de 70 años de historia. Adquirida por el grupo farmacéutico italiano Montedison en 1987 por 60.000 millones de pesetas, era por entonces una de las mayores empresas de producción farmacéutica básica –penicilinas y alcaloides- del mundo, con 28.000 millones de pesetas de facturación y una cuota de exportación del 80%. Fue posteriormente comprada por el también grupo farmacéutico italiano Sir Fidia en 2003.

Durante los últimos diez años previos a esta última operación, trabajadores y sindicatos habían venido reclamando mayores inversiones en equipos, así como una mayor apuesta por el departamento de I+D, en franca decadencia en cuanto a actividad desarrollada.

En Marzo de 2004 se inaugura Vitatene, empresa del mismo grupo dedicada a la producción de betacarotenoides, empleados como colorantes en la elaboración de bebidas refrescantes. El Ayuntamiento de León cedió los terrenos, anexos a Antibióticos, sobre los que se levantaba esta nueva planta. Antibióticos suministraba en exclusiva la materia prima para la fabricación de estos productos, de los que se estimaba que la producción para los siguientes cinco años estaba vendida, dada la gran demanda prevista.

Dos meses más tarde, sin embargo, la dirección anuncia un plan industrial para reducir pérdidas -16 millones de euros en 2003- consistente en un cierre temporal de tres meses para Antibióticos y de dos para Vitatene, que todavía no había empezado a producir. La plantilla estaba compuesta en ese momento por 398 trabajadores fijos y 40 eventuales en Antibióticos, más 42 en Vitatene.

Finalmente, pocos días más tarde y tras sucesivas reuniones con el Gobierno, Junta de Castilla y León y el Comité de empresa, se acordó el cierre de Antibióticos durante mes y medio y la continuidad de la actividad laboral dentro de Vitatene. Incluso

se anunciaron nuevas inversiones en ambas plantas, por valor de 27 millones de euros, en las sucesivas campañas.

Aún después de todo esto, el 29 de Abril de 2005 la empresa comunica su intención de presentar un expediente de regulación de empleo para el 40% de la plantilla de Antibióticos, es decir, 170 empleos. Las causas alegadas son: pérdida de presencia en mercados internacionales, caída de los precios por la creciente competencia de Asia, insuficiente diversificación de la oferta de productos ofrecida y una estructura de costes poco competitiva.

Tras una huelga indefinida de 44 días por parte de la totalidad de la plantilla y posteriores negociaciones se retira el expediente, con el compromiso de elaboración por parte de la empresa de un Plan Industrial de Viabilidad para los años siguientes aunque a sabiendas de que conllevaría casi obligatoriamente una disminución del número de empleados en Antibióticos.

Este Plan de Viabilidad se ratificó mediante un Acuerdo firmado el 11 de Octubre de 2005. En él se especificaban las inversiones a llevar a cabo a lo largo de los años 2005-2008, así como la reducción de puestos de trabajo a realizar, que ascendía a 158 trabajadores de la planta de Antibióticos. Se estableció un plan de prejubilaciones para los empleados mayores de 52 años, así como bajas voluntarias y recolocaciones en Vitatene.

También se suscribió el compromiso de no llevar a cabo más despidos colectivos durante la vigencia del Plan de Viabilidad, y se estimaron las inversiones necesarias para modernizar las instalaciones y los procesos de producción en Antibióticos, así como la ampliación de capacidad de Vitatene. Dichas inversiones alcanzaban los 15.85 millones de euros durante el bienio 2005-2006.

Se creó a su vez una Comisión de Seguimiento del Plan, en la que participaban representantes de la Junta de Castilla y León, de la Dirección General de Desarrollo Industrial, CC.OO y UGT, así como del Comité de Empresa. Dicha Comisión se reuniría trimestralmente para valorar la evolución de la empresa dentro de las pautas previstas en el Plan de Viabilidad.

El verano siguiente, en Julio de 2006, la Comisión de Seguimiento solicitó a la dirección la presentación de documentación completa y detallada de las operaciones realizadas hasta la fecha, con el resultado visible de que las inversiones comprometidas no representaban ni siquiera la mitad de las estipuladas en el Plan Industrial. Todo ello a pesar de contar con fuertes subvenciones por parte de la Administración a desembolsar conforme se desarrollaran dichas inversiones. También se pudo comprobar que la facturación de Vitatene solo suponía un 35% del total estimado inicialmente. Las pérdidas no se redujeron tampoco como se preveía en el Plan, que tan sólo se cumplió en cuanto al número de trabajadores despedidos, cuyas indemnizaciones además fueron sufragadas en buena parte por la Administración.

Meses más tarde se produce el cierre temporal de Vitatene por problemas de esterilización de las líneas de producción, por tres meses. Se presenta un expediente de regulación temporal de empleo para más de treinta trabajadores, parte de los cuales pasarían a Antibióticos, viéndose obligados el resto a dejar de trabajar temporalmente. Dicho plazo de tres meses se amplía posteriormente a cuatro más, aludiendo al exceso de stock de producto terminado sin comercializar.

Las razones de esta falta de ventas se basan en la baja calidad del producto por la obsolescencia de las líneas de proceso, lo cual conlleva su venta final para otros usos de menor valor añadido, en el mejor de los casos. La esperanza de que Vitatene paliara con sus beneficios los resultados negativos de Antibióticos en 2006 no se termina de ver materializada tampoco dos años después.

Por otra parte, la plantilla viene denunciando el hecho de que los salarios se encuentran congelados desde 2005, incumpliendo lo estipulado en el Plan de Viabilidad firmado ese mismo año. Las inversiones previstas no se están materializando más que en un reducido porcentaje, lo cual no deja de ser causa de preocupación.

## G. BIMBO

El grupo Sara Lee Bakery, propietario de la factoría de Bimbo Martínez en El Espinar (Segovia), anunció a principios de Octubre de 2005 su intención de abandonar su actividad en dicha localidad, trasladando la producción a otras factorías del grupo, con un horizonte temporal fijado en torno a Junio de 2006.

Con 140 empleados directos entre fijos y eventuales y otros 60 indirectos, en la planta segoviana se elaboran hojaldres, magdalenas, pan de leche y bollos entre otros productos. La media de edad de la plantilla en 2005 era de 31 años.

La historia de Bimbo se remonta a 1993, cuando el Ayuntamiento de El Espinar suscribe un convenio mediante el cual la empresa Gusten adquirió 60.000 m<sup>2</sup> de suelo industrial por un precio simbólico de un millón de pesetas, bajo la premisa de cumplir con una función económica y social: la construcción de una fábrica de bollería y el paulatino incremento de los puestos de trabajo. Posteriormente, la planta fue comprada por Reposterías Martínez y más adelante por Bimbo, ahora propiedad de Sara Lee Bakery.

Numerosas manifestaciones, paros y concentraciones se sucedieron entonces en respuesta al anuncio unilateral de cierre por parte de la dirección. A mediados del mes de Diciembre de 2005 comienza el desmantelamiento de una de las líneas de producción, enviando esta maquinaria a Solares (Cantabria), a pesar de que inicialmente se había ofrecido la recolocación de trabajadores en la factoría de Briviesca.

Tras varias reuniones con la Junta de Castilla y León se acuerda posponer el cierre efectivo de la factoría, ganando así tiempo para la búsqueda de soluciones alternativas, principalmente la de compra por una empresa del sector, que permita la continuidad de la actividad industrial.

En Enero de 2006 iniciaron conversaciones con varias empresas, entre ellas el Grupo Siro, que ya tenía experiencia en operaciones similares como la de compra de la factoría de Fontaneda en Aguilar de Campoo en 2003. Esta empresa declaró que para

llevar a cabo la adquisición de Bimbo era necesario alcanzar el consenso entre todas las partes implicadas, especialmente propietarios y empleados.

Se continuaron produciendo actos públicos como marchas y concentraciones, esta vez de apoyo de la venta a Siro, que ya contaba con un preacuerdo, dado que la situación se encontraba estancada por falta de voluntad de negociación de Sara Lee.

Finalmente, el 18 de Mayo de 2006 se produce el acuerdo definitivo para la venta de la fábrica al Grupo Siro, que se haría efectiva el 1 de Junio. Se mantuvo la plantilla existente, así como las condiciones laborales de los 85 trabajadores fijos que restaban, ya que por durante los meses transcurridos parte de la plantilla había aceptado el despido con 45 días por año trabajado que ofrecía la empresa.

## H. WORLD WIDE TOBACCO

Empresa dedicada a la primera transformación de la hoja del tabaco, situada en Benavente, Zamora. En 2005 contaba con 220 trabajadores en España, el 60% mujeres aproximadamente. Su fundador es Vicente Sánchez, ex-alto cargo del Ministerio de Agricultura, que crea la empresa en 1988 aprovechando la entrada de España en la unión europea y la prohibición del monopolio que ostentaba por aquel entonces Cetarsa.

Debido a problemas financieros, vende en 1998 la empresa a la multinacional americana Alliance One. En el año 2000, este grupo comienza a implementar la estrategia de traslado de la producción desde Europa a países como Brasil, Zimbabwe y el Sudeste Asiático por razones de costes principalmente, aunque también por diversas infracciones de la legislación europea en cuanto a los contratos con los agricultores, lo cual le estaba representando multas multimillonarias. Comenzó cerrando sus plantas de Grecia (2000) e Italia (2002) y en 2005 plantea el cierre de la planta española.

En Mayo de 2005, parte de los trabajadores expresa a CCOO su preocupación por cinco despidos acaecidos sin causa aparente, que se hacen efectivos en Agosto de ese mismo año. En aquel tiempo la empresa no contaba con representación sindical, y desde CCOO se propuso la convocatoria de elecciones sindicales. Una vez constituido el comité de empresa en Septiembre, se continuó con la negativa de la empresa a suministrar ninguna información acerca de los despidos.

Finalmente, en Diciembre se produce la presentación del expediente de regulación de empleo para el cierre de la empresa, alegando pérdidas en los resultados económicos de los dos últimos años. Se ofreció una indemnización de 40 días/año para cada trabajador. Hubo movilizaciones, más de 5.000 personas se manifestaron en Benavente en contra del cierre en varias ocasiones.

Vicente Sánchez - el antiguo fundador- y Manuel Bermejo - fundador a su vez de Agroexpansión, otra empresa tabaquera - se asociaron entonces para hacerse cargo de WWT así como de Agroexpansión, ambas propiedad de Alliance One en ese momento. La aparición de esta sociedad compradora provocó que el 28 de enero de

2006 se firmara, tutelado por la Junta de Castilla y León, un acuerdo con la empresa por el cual se garantizaban la continuidad de los puestos de trabajo, así como las condiciones laborales de los trabajadores. ADE Capital Sodical SCR entraba a participar como socio de la empresa, y facilitaba también toda la labor de financiación necesaria para su nueva puesta en marcha de cara a adquirir materia prima, etc.

En Febrero de 2008 se ha firmado un nuevo convenio por tres años, lo que asegura una cierta estabilidad dentro de la empresa en el medio plazo. En 2013 está pendiente una revisión del sector por parte de la UE, y se aclarará entonces qué panorama emerge para este tipo de cultivo y de empresas.

## I. IDEMSA

Investigación y desarrollo de equipos médicos S.A era fabricante de productos para hemodiálisis desde 1984 con instalaciones en Segovia, contaba con 150 empleados. Sus actividades principales eran la fabricación de consumibles: dializadores, líneas arteriovenosas y agujas fístula, siendo el único fabricante en España. Los accionistas principales de Idemsa eran el grupo Modern Realisation – con sociedades en Suiza, Italia, este de Europa, América latina y Norte de África- con un 72% y Sodical, la sociedad de garantía recíproca de la Administración regional, con un 20% desde su entrada en 2003.

Los productos se elaboraban bajo patente propiedad de Modern Realisation, con una calidad media, exportando cerca del 80% de la producción con destino empresas públicas sanitarias de 40 países de Europa, Asia, África y América. La planta de Segovia retribuía a dicho grupo empresarial por la licencia de fabricación y posteriormente les vendía en exclusiva el producto, el cual ellos se encargaban de comercializar, es decir, era una planta meramente productiva, sin autonomía de funcionamiento.

En 2005 se encontraba en fase de realización la ampliación de las instalaciones para la ubicar una nueva línea de producción de fibra, materia prima utilizada para la producción de los filtros, lo que permitiría prescindir de los proveedores, alemanes principalmente. Para ello se habían adquirido 4.000 m<sup>2</sup> en una parcela anexa a Idemsa, pero la maquinaria de la nueva línea requería una gran inversión, alrededor de 10 millones de euros que la empresa no podía sufragar con fondos propios. Contrae deudas por este importe con Caja Segovia y Banco de Roma, principalmente.

El primer síntoma de la mala trayectoria que tomaba la empresa lo proporciona Sodical, que no aprueba las cuentas de 2005 al detectar problemas de insolvencia. La mala gestión del proceso de ampliación, la falta de control financiero y los altos sueldos que se percibían, unidos a periodos sin contratos de producción y a la imposibilidad de abastecer a mercados de países desarrollados, hizo que la empresa entrara en números rojos en Abril de 2006, momento en que deja de pagar a sus empleados y proveedores.

La presencia de la Junta en el accionariado permitió que desde la Agencia de Desarrollo Económico se elaborase rápidamente un Plan de Viabilidad consistente en la refinanciación de la deuda y la concesión de ayudas por parte del gobierno regional y nacional por un importe de tres millones de euros. Pero la falta de justificación de las subvenciones concedidas, al no conseguir avances en la realización de la ampliación provocó que no se pudiese realizar el cobro efectivo de las mismas, acentuando aún más la crisis económica. En el mes de Septiembre inician una huelga con carácter indefinido tras cinco meses sin cobrar sus salarios.

En Octubre de 2006 se solicita la apertura de proceso concursal, en el cual se incluía un expediente de suspensión de empleo para los 114 empleados de la planta, con fecha de vencimiento a finales de Marzo de 2007. Los trabajadores solicitan un acuerdo para el pago de indemnizaciones, en torno a 40 días por año trabajado, algo a lo que la empresa se opone frontalmente. Ante la falta de aporte económico para subsanar el déficit por parte de la multinacional, el juez decide liquidar la empresa y extinguir los 114 empleos.

Los trabajadores fueron indemnizados con 25 días por año trabajado, aunque sin un plan social definido de recolocación o formación. Se encuentra en proceso de liquidación todavía. Es altamente probable que alguna otra empresa del grupo haya comenzado la producción de los filtros para dializadores en alguno de los países con mano de obra más barata.

## J. RENAULT

Renault España es una de las empresas más importantes de Castilla y León. La planta de Valladolid inició su andadura en la década de los cincuenta, posteriormente se le sumaría una planta anexa para fabricación de motores, y se abriría también la factoría de Palencia. Es sin duda la compañía con mayor facturación de la comunidad, y la responsable de la mayor parte de las importaciones y exportaciones de nuestra región. Cuenta con una plantilla de más de 6.500 trabajadores en Valladolid y 2.500 en Palencia.

La industria auxiliar que genera emplea directamente a más de 4.000 trabajadores en toda la región, para un total de 159 empresas. A la vez, el empleo indirecto generado por todas estas industrias es bastante considerable.

El sector de la automoción es un polo de atracción de nuevas empresas proveedoras o que prestan servicios especializados y también, por su alta tecnología, un polo de innovación constante que repercute en el resto de empresas de la región, exigiendo altos niveles de competitividad y especialización. Por todo esto Renault es considerada una empresa vital para el tejido industrial de nuestra comunidad.

La automoción es además uno de los sectores más globalizados -cada automóvil incorpora componentes de más de cincuenta países distintos- y está sometido actualmente a la alta competencia proveniente de los países asiáticos, los cuales lideran el mercado por su alta calidad y bajos costes.

Esto está intensificando los movimientos encaminados a la reducción de costes, y las empresas barajan dos opciones: la deslocalización y traslado de la actividad productiva a países con menores costes en mano de obra, o el mantenimiento de la actividad mientras la planta se encuentre dentro de unos ratios de rentabilidad aceptables, a costa de implantar medidas tales como reducciones de plantilla, externalización de parte de la producción, contrataciones temporales, flexibilidad de horarios, horas extra, etc. Es decir, se produce una obligatoria precarización del empleo.

La pérdida de mano de obra en las empresas fabricantes se traduce en el mismo efecto, más amplificado, en las auxiliares.

Renault no afronta el año 2008 con buenas expectativas en Europa Occidental, donde pierde mercado, aunque mantiene buenos resultados en el exterior. A pesar de la caída de las ventas, como consecuencia de la debilidad del mercado europeo, ha obtenido buenos resultados derivados de sus operaciones internacionales y de las medidas de reducción de costes, por lo que los mercados exteriores han compensado hasta ahora los resultados negativos en Europa.

Para mejorar esta situación Renault ha fijado un plan estratégico -Renault Contrato 2009- por el que prevé lanzar al mercado en los dos próximos años trece nuevos modelos, con el objetivo de elevar un 17% las ventas mundiales en 2008, y crecer el 10% en Europa.

Renault, al igual que el resto de fabricantes, está trasladando buena parte de su producción a países con mano de obra más barata. Adquirió recientemente la compañía automovilística rumana Dacia, comercializando estos automóviles de bajo coste principalmente destinados a países en desarrollo. Actualmente ha acometido una inversión en este país de más de cien millones de euros para la creación de un centro de ingeniería de vehículos y órganos mecánicos, con una plantilla de 3.000 empleados.

También acaba de suscribir un acuerdo con el gobierno de Marruecos para instalar una fábrica en Tánger con una inversión prevista de mil millones para fabricar 600.000 vehículos con 6.000 empleos. Al mismo tiempo, ha anunciado recientemente la fabricación conjunta, con su socio Nissan y otro fabricante de India, de un modelo con un precio de venta final de 1.600 euros.

Todo esto contrasta con la situación en Valladolid, donde debido a las pobres ventas del modelo Modus, se ha visto disminuida su producción de vehículos pasando de 1.300 unidades diarias en 2003 a tan sólo 500 actualmente. Esto ha provocado el despido de más de 2.000 trabajadores eventuales, la supresión de un turno de fabricación y el anuncio de un ERE rotatorio para 1.300 trabajadores de Valladolid y Palencia a lo largo de un período de 18 meses, a partir de Febrero de 2007.

Para paliar este descenso se ha comenzado la fabricación de algunas unidades del modelo Clío. Se espera que con el reciente lanzamiento del Grand Modus, variante del modelo anterior, se incremente la producción permitiendo recuperar dicho turno. Se permanece a la espera de que se asigne un nuevo modelo para esta planta, que suponga una mejora en las ventas.

Con la intención de amortiguar los posibles efectos negativos que este descenso de producción pudiese acarrear en la industria auxiliar, Administración, Patronal y Sindicatos firmaron en Enero de 2007 el “Acuerdo para el apoyo al Sector Auxiliar y de Fabricación de Componentes de Renault en Castilla y León”, con medidas destinadas a empresas y a trabajadores, de cara a mantener el máximo empleo posible en este conjunto de industrias mientras estuviese vigente el ERE en Valladolid y Palencia.

Algunas de las medidas de apoyo a empresas son: Ayudas a nuevos proyectos de inversión y adaptación de instalaciones existentes, a proyectos de innovación tecnológica, y a proyectos de innovación de la gestión y sistemas organizativos, así como para gastos en estudios de consultoría, inversiones y logística. En cuanto a medidas de apoyo a trabajadores, podemos resaltar: complementación de retribuciones de los trabajadores afectados por suspensión temporal de empleo, acciones de formación y cualificación profesional de trabajadores, así como reposición de las prestaciones por desempleo consumidas por los trabajadores durante el periodo de vigencia del acuerdo.

La planta de motores pasa actualmente por un buen momento, al tener diversificada su producción entre varios tipos de propulsores y ser una de las más productivas del grupo. A su vez, la fábrica de Renault en Palencia parece tener aclarado su futuro al haberle sido asignado recientemente la producción en exclusiva del nuevo Mégane.

La solución que se vislumbra es un nuevo replanteamiento del proyecto financiero, laboral e industrial a través de la asignación de un modelo nuevo para Valladolid, de gama alta, que permita aprovechar todo el potencial que posee Renault en nuestra región. La alta edad de las plantillas hace necesaria un nuevo plan de bajas voluntarias. Los contratos de relevo se producen, pero no en la medida necesaria ya que

suponen un gran coste para la administración y ésta no los promueve. Esta tendencia debería cambiar radicalmente de cara a la regeneración de la plantilla y la conservación del número de empleos.

Por otra parte, se deben a su vez establecer medidas para unir esfuerzos en los CEE, de cara a disminuir la rivalidad entre centros y dotarles de capacidad de decisión, y no solo de información como hasta ahora.

## K. MICROSER – TYCO

Propiedad de la familia Rico Díaz, Microser S.A. era una empresa dedicada a la fabricación de placas de circuitos integrados con dos plantas productivas, en Valladolid y Madrid. Fue vendida en 2002 al Grupo TYCO, multinacional americana del sector por 30.000 millones de pesetas.

Este grupo emprende en 2003 una reestructuración interna a nivel mundial, y presenta un ERE de 310 trabajadores para la planta de Madrid, alegando traslado de la producción a Valladolid. Con datos de octubre de 2005, la plantilla estaba compuesta por cuatrocientas seis personas en Madrid y doscientas noventa y una en Valladolid y la facturación total era de unos 50 millones de euros.

La fuerte competencia de Asia en el sector de los circuitos impresos lleva a TYCO a trasladar la producción a Asia y desprenderse de esa división en occidente, cerrando sus plantas en EE.UU. así como las plantas europeas, las cuales se reducían a las dos españolas. Se alegan altos costes de mano de obra, agresiva competencia de Oriente y la crisis del sector acaecida durante 2001 y 2004.

La empresa presentó pérdidas importantes, a pesar de las numerosas subvenciones concedidas por la Junta de Castilla y León y el Ministerio de Industria, más de 28.5 millones de euros desde sus inicios. Vende por tanto, con fecha de 1 de marzo de 2006, la división mundial de circuitos integrados al completo a un grupo inversor estadounidense, formado por dos empresas de capital riesgo: Denali Partners y Evergreen Partners.

Acto seguido a esta venta, a finales del mes de Abril de 2006, justo después de cumplido el periodo obligatorio para la percepción de las subvenciones correspondientes por creación de empleo, y dentro de las medidas para hacer viable esta empresa, los nuevos propietarios presentan un nuevo ERE para la totalidad de la plantilla de Madrid y parte de la de Valladolid, 390 y 30 trabajadores respectivamente. Parte de las plusvalías obtenidas por la venta de los terrenos –situados en el casco urbano de Madrid– se destinan a la indemnización de los empleados.

Se elabora también un Plan de Viabilidad para la factoría de Valladolid, y se renueva la esperanza de que la empresa pueda enfrentar el futuro con garantías. Pero meses mas tarde, en Marzo de 2007, ante la estupefacción de plantilla, sindicatos y Junta de Castilla y León, se presenta el ERE definitivo para los 317 trabajadores restantes de la factoría de Valladolid, previa suspensión de pagos. El Plan de Viabilidad queda en nada, no se consigue implementar ninguna de sus medidas y se empieza a ver todo como un plan orquestado para dismantelar la empresa a lo largo del tiempo, encargado a los fondos de inversión estadounidenses.

No se encuentran compradores tampoco, con lo cual se acaban las posibilidades de continuidad de los puestos de trabajo. Durante las negociaciones se consiguió una indemnización de 55 días por año trabajado, a abonar conforme se vendieran los dos centros de producción, con un plazo máximo de 24 meses.

La poca competitividad con respecto a los costes de mano de obra en China, una política de subvenciones fallida, la especulación urbanística y también problemas con la normativa medioambiental al estar uno de los centros ubicado en un núcleo urbano (Madrid) fueron causas determinantes en el cierre de las plantas de esta compañía en nuestro país.

## L. PROINSERGA

En 1968 se constituye en régimen de cooperativa, con 22 socios, el Grupo Sindical de Colonización nº 10.601 “Proinserga”, Promoción e Integración de Servicios Ganaderos. Las necesidades de los socios para sus explotaciones de ganado porcino consistían en el suministro de reproductoras, de pienso, asistencia técnica y comercialización de los animales.

Para atender estas necesidades, Proinserga fue creando centros de selección genética, fábricas de piensos, centros de inseminación, laboratorios y también potenciando su equipo técnico. También fue ampliando y diversificando sistemáticamente su parque de granjas por toda Castilla y León, creciendo de forma vertiginosa gracias a la reducción de costes obtenida por los servicios comunes y la incorporación de nuevos socios.

Mediante la creación de nuevas sociedades participadas, Proinserga desarrolló un grupo empresarial que abarcaba mataderos y salas de despiece -Incogasa-, empresas comercializadoras -Incoporc-, centros de tratamiento de cadáveres animales -Digesnor-, empresas de transporte de ganado -Transpoín- y múltiples empresas con diferentes socios externos creando un entramado societario de gran complejidad. En 2001 Proinserga S.A. era la segunda empresa de su sector en España y la primera de Segovia, facturando en torno a los 240 millones de euros, y con una plantilla de 1.500 personas entre todas las empresas del grupo.

En 2003 compra las macro granjas Castileón 2000 ubicadas en Guardo (Palencia), propiedad de un ex socio de Proinserga y en suspensión de pagos. Estas granjas suministraban en exclusiva a Campofrío, siendo en este momento cuando comienza su relación con esta empresa.

También adquiere Piensos del Río Carrión, la fábrica de piensos asociada a Castileón 2000. Con grandes problemas medioambientales debido a la gran cantidad de purines que generaban, se llegaría incluso la retirada de la licencia de actividad de estas granjas pocos años más tarde al no llevar a cabo la construcción de dos plantas de

cogeneración en proyecto desde sus comienzos, a pesar de contar con subvenciones regionales.

Continuando por la senda del crecimiento, en 2003 y con vistas a dar salida a la gran cantidad de animales producida -más de 1.700.000 al año-, se opta por la integración en el Centro Integral Cárnico (CIC), que proyecta la construcción de un matadero con salas de despiece y fileteado en la provincia para satisfacer las necesidades de varias empresas ganaderas segovianas.

Pero esto no era suficiente, en Enero de 2004 Proinserga acomete la operación más arriesgada de su historia considerando los resultados posteriores: la compra por 25.8 millones de euros de Primayor Alimentación, la red de mataderos de Campofrío, adquirida por estos anteriormente mediante OPA a Oscar Mayer S.A. aunque con la intención de quedarse únicamente con la famosa marca de salchichas. Se firma a su vez entre Proinserga y Campofrío una alianza estratégica para ser su principal suministrador de carne fresca. La nueva empresa pasa a denominarse Primayor Foods, contando con ocho mataderos en ciudades como Albacete, Zaragoza, Lorca, Jaén, Burgos, etc.

Primayor Alimentación venía presentando pérdidas debido a la política de Campofrío, que fijaba los precios de compra de la carne con la intención de mejorar su propia cuenta de resultados a costa de perjudicar la de su filial, que no podía cubrir costes habitualmente. Una condición similar se mantiene después de la venta a Proinserga, que puede vender por encima de un precio al resto de clientes, exceptuando a Campofrío.

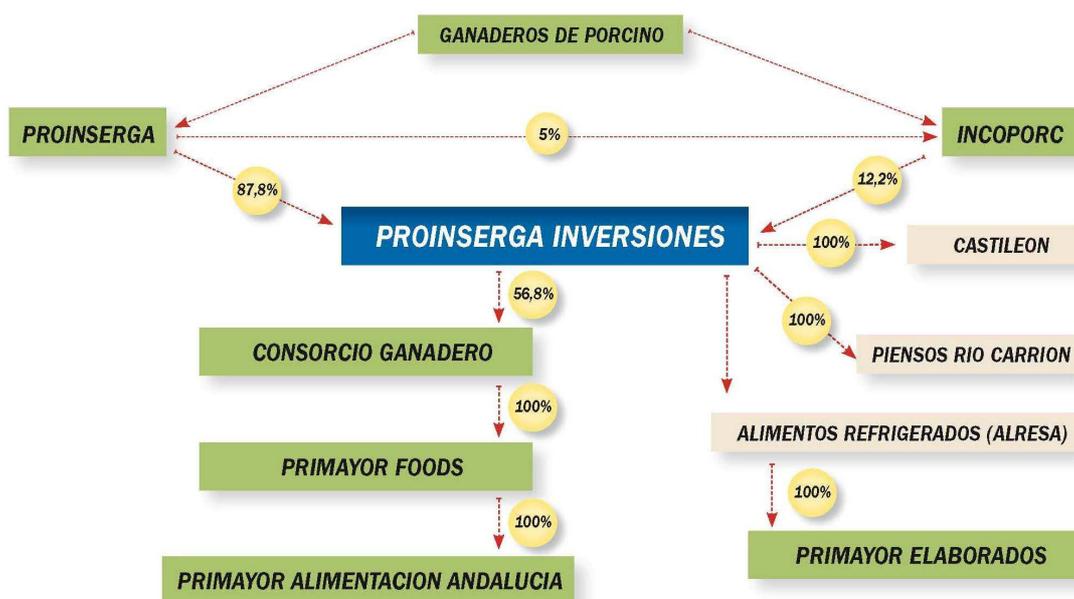
Proinserga por su parte obtenía dos ventajas: daba salida a la ingente cantidad de animales de sus granjas, y se aseguraba una mayor capacidad de negociación sobre el precio de la carne que salía de matadero y aparentemente por tanto, una mayor rentabilidad de su negocio principal: la producción ganadera. No obstante, Proinserga también conocía que los mataderos eran deficitarios en su mayoría, y solo pretendía mantener los de Burgos, Murcia y Lérida, meditando vender el resto o especular con su valor inmobiliario.

En Abril de 2004 se produce también la incorporación definitiva de Alresa al grupo Proinserga, fábrica segoviana de embutidos que procesaba 10 millones de kilogramos de carne al año y que contaba con un matadero propio (Alfrese) con capacidad para sacrificio de 250.000 cerdos al año. Previamente, Proinserga había adquirido ya en el año 2000 el 40% de sus acciones.

La compra de Primayor obliga al abandono de CIC y al cierre de Alfrese, recolocando a sus 41 trabajadores en Alresa –ahora denominada Primayor Elaborados– y trasladando los animales al moderno matadero de Burgos, éste en régimen de alquiler por parte de Caja Burgos, el cual tenía arrendado anteriormente a Campofrío.

Por otro lado, a través de la creación de otra nueva sociedad, Consorcio Ganadero, asocia a productores de las restantes provincias donde Primayor Foods posee mataderos. Gracias a esta operación, Proinserga llega hasta los 300 socios y la facturación se dispara en 2005 hasta los 800 millones de euros, aunque los beneficios se recortan debido a las pérdidas de los mataderos, cuyos cierres o ventas no se ejecutan por los directivos de la compañía.

La estructura del grupo quedaba configurada de la siguiente forma:



Fuente: Alimarket

En 2005 Proinserga llega a presentar una preoferta para la compra de Enervisa, complejo formado por granjas, invernaderos y aprovechamiento energético de residuos ganaderos con 108 trabajadores que se encontraba en proceso concursal. Se consideraba una inversión global de 75 millones de euros. Esta preoferta quedará pendiente de presentación, a la espera de la resolución del proceso por parte del juez.

Es a partir de este año cuando comienzan los verdaderos problemas para Proinserga: 30 millones de pérdidas acumuladas en 2005 para Primayor Foods. La pésima gestión, la falta de voluntad para continuar con la actividad de todos los centros, los altos costes de transporte de ganado de Castilla y León a mataderos en otras provincias y los precios de venta marcados por Campofrío provocaron los malos resultados económicos. Además, durante el verano de 2006, muchos ganaderos de Lérica y Murcia abandonan Consorcio Ganadero y dejan de suministrar animales.

Las pérdidas se siguen acumulando, e irremediablemente Primayor Foods deja de pagar a Incoporc, la empresa del grupo encargada de la comercialización del ganado. Incoporc a su vez, es incapaz de pagar a los socios ganaderos, y estos a la matriz Proinserga en cuanto a todos los suministros y servicios ofrecidos. Proinserga por su parte no puede pagar a todo el entramado de proveedores existente, especialmente a los cerealistas segovianos y del resto de Castilla y León.

El grupo no encuentra circulante para mantener su actividad y entra en colapso, disminuyendo su actividad productiva considerablemente. A los cerealistas segovianos se les adeuda la totalidad de las cosechas de 2006 y posteriormente pasará lo mismo con la de 2007.

La solución propuesta por los gestores en ese momento es la de reestructurar y recapitalizar Primayor, aumentando la participación de los socios de Consorcio Ganadero, dando entrada a nuevos socios como Madrigal (sociedad inversora de las Cajas de Ahorro de la región) y el Instituto Técnico Agrario de Castilla y León (ITACyL), así como mediante una aportación de 120.000 euros por socio, que es mal recibida por los mismos. La Junta se compromete a ofrecer una ayuda de 40 millones de euros, en forma de préstamo. También se confía en la entrada de socios privados como

José Luis Arregui, importante empresario del sector eléctrico, propietario de un 2% de Iberdrola.

Para efectuar la reestructuración se vende el matadero de Zaragoza a Uvesa –un socio del grupo-, el de Teruel a un industrial ganadero y el de Mollerusa a varias cooperativas. El matadero de Burgos -en alquiler- se abandona y Caja Burgos le revende esta vez a Campofrío. Los mataderos de Valencia y Madrid finalmente se cierran, continuando únicamente con los de Jaén y Albacete. El coste de la reestructuración ascendió a 15 millones de euros.

La propuesta de Madrigal de entrar en el accionariado con la condición de ubicar un gestor de su confianza choca con los intereses de José Luis Arregui, que abandona la idea de participar en el proyecto. Los socios tampoco apoyan la idea de aportar 120.000 euros y al final son 100 los que finalmente prestan el dinero, obteniendo unos 12 millones de euros. La Junta por su parte alega que necesita garantías como la presentación de libros de contabilidad, realización de auditorías así como un Plan de Viabilidad, y tampoco hace efectiva ninguna ayuda. Después se descubriría que el aporte monetario de los socios encubría un aval por la misma cantidad, con lo cual la cantidad prestada era el doble de la inicial. Esto fue motivo de denuncia ante los tribunales, al hacerse de manera tácita, rayando la ilegalidad.

Como resultado de este fracaso en la recapitalización, y ya con una deuda de 100 millones de euros, la dirección de la empresa presenta en Abril de 2007 concurso de acreedores para Primayor Foods.

En Junio, CCOO solicita la apertura de proceso concursal para la totalidad del Grupo Proinserga, entendiendo que es necesario un control real de los movimientos financieros de la empresa antes de conceder ayudas públicas de gran magnitud como así estaba previsto. La Junta de Castilla y León apoya esta postura, y así se lo comunica a la empresa.

Se suceden las manifestaciones y concentraciones de trabajadores de Primayor como protesta por el impago de nóminas y los rumores de cierre. La falta de unidad de acción de los sindicatos será una constante a lo largo de todo el proceso.

Ante una deuda acumulada para el conjunto de empresas de más de 170 millones de euros, la dirección accede a solicitar el proceso concursal para las empresas del grupo afectadas, prácticamente la totalidad. También presentan la documentación requerida por el gobierno regional: estado de cuentas, Planes de Choque y Viabilidad. Dentro del Plan de Viabilidad se incluía un Expediente de Regulación de Empleo para el despido de cerca de 200 empleados, la mayor parte de Primayor Elaborados, la fábrica de embutido.

Aún quedaba una condición más, la Junta solicitaba un acuerdo social, entre sindicatos y dirección, acerca del expediente de regulación presentado. Tras duras negociaciones con la dirección, los sindicatos consiguen sustituir el expediente de despido por otro de suspensión temporal de empleo, con lo cual los 200 trabajadores pasaban a desempleo durante tres meses en espera de una mejoría de la situación de la compañía, con la idea de acometer después una nueva negociación con la empresa.

De esta manera se lograba el acuerdo social para conceder las ayudas prometidas, y el gobierno regional libera un aval de 10 millones de euros destinados a servir como capital circulante de Primayor, Proinserga y Castileón 2000, y relanzar así su actividad productiva. Se comienzan también a pagar nóminas atrasadas a los empleados del grupo.

Proinserga solicita la anulación del convenio de compra de Enervisa y Picos de Europa, dado el gran desembolso monetario exigido por la operación. La Junta había exigido a Proinserga la compra de Enervisa como condición para liberar el aval, pero ante la grave situación económica transige con la anulación.

Sucesivas reuniones de las comisiones de seguimiento del Plan de Choque y de Viabilidad confirman que se consiguen alcanzar los resultados previstos, deteniendo las pérdidas y recuperando la capacidad de producción poco a poco, aunque todavía lejos de lo esperado.

Por otra parte, varios de los socios ganaderos van a la ruina, entrando a su vez en proceso concursal y deciden asociarse para defender sus intereses de cara al concurso de acreedores de Proinserga.

El 13 de Agosto de 2007, la dirección se reúne con el comité de empresa de Primayor Elaborados y negocia la extinción de los contratos que se encontraban en suspensión temporal, lo que representó la mayor derrota sindical de todo el proceso. Esta firma provoca un terremoto que desembocaría en la revocación de dicho comité de empresa y el intento posterior de impugnación de dicha regulación de empleo por parte CCOO, sin resultado.

Comienzan los contactos con empresas para la recolocación de los trabajadores incluidos en el expediente de regulación de empleo, aunque muy pocos trabajadores son los que están dispuestos a cambiar de empresa en unas condiciones salariales inferiores a las ya percibidas y a pesar de que varias empresas –Siro, Dibaq Diproteg- se ofrecen a recolocar a parte de la plantilla, solo se producen dos o tres casos de recolocación.

Posteriores negociaciones entre sindicatos, Junta de Castilla y León y Ministerio de Trabajo determinan conceder prejubilaciones a todos los trabajadores despedidos con más de 55 años -74 de un total de 129 en Primayor Elaborados-, siendo el Ministerio el que mayor aportación económica realiza para este cometido.

Actualmente se ha renovado el préstamo de 10 millones de euros a la empresa, ahora con el formato de ayudas de reestructuración. La empresa se encuentra en negociaciones para la entrada de nuevos socios capitalistas, y también a la expectativa de cerrar posibles ventas de instalaciones que aporten liquidez.

## M. PROMOTRIZ

Empresa perteneciente al Grupo Trèves, de capital francés, con plantas en todo el mundo, dedicadas a la elaboración de fundas de asientos y otros componentes para distintas empresas automovilísticas. En España cuenta con varios centros de trabajo, en Cataluña, Galicia y Castilla y León. La planta de Valladolid llevaba en funcionamiento más de veinte años, empleando a 172 personas, un 99% mujeres.

El 22 de Mayo de 2007 se comunicó al comité de empresa la intención de cerrar la planta de Valladolid, justificando esta decisión por la creciente competencia mundial y la necesidad de reducir costes. Se optaba así por la deslocalización de parte de la producción a los países del norte de África, manteniendo únicamente en la cercana planta de Aldeamayor, a 10 km. de Valladolid, la elaboración de fundas de alta gama.

En contraprestación se ofrecían 45 puestos de trabajo en este centro de trabajo, y se concedía al resto del personal una indemnización de 30 días por año trabajado, con unos límites máximos. La dirección de la empresa pretendió, en una maniobra algo turbia, que esta propuesta inicial de indemnizaciones fuese firmada y ratificada por los miembros del comité de manera que pudiera presentarse como un acuerdo, pero encontró el rechazo de los sindicatos.

La gestión del proceso fue llevado de manera conjunta por CCOO y UGT. Como primeras movilizaciones en contra de la decisión, se realizaron concentraciones a las puertas de la fábrica, en ocasiones junto con representantes sindicales. Otras medidas que se adoptaron posteriormente fueron la publicación de una octavilla que los propios trabajadores se encargaron de distribuir por Valladolid, y varias concentraciones más en otros puntos de la ciudad.

La autoridad laboral, ante las presiones de sindicatos y trabajadores, comunicó a la empresa que no existía posibilidad de aprobar el expediente de regulación en los términos que estaba planteado inicialmente, y que para hacerlo debía estar acordado con los representantes laborales. Esto se consiguió en el mes de Octubre.

A lo largo del proceso de negociación resultó fundamental el hecho de que la factoría de Aldeamayor estuviera preparando la futura fabricación de componentes para un nuevo modelo de Renault, lo que hizo posible la ampliación de 45 a 100 puestos de trabajo ofrecidos a los empleados que quisieran trasladarse de planta, sin perjuicio de los trabajadores con contrato temporal que ya se encontraban trabajando en esa planta.

También se llegó a un consenso en cuanto a las indemnizaciones, añadiendo a los 30 días/año trabajado iniciales, con un máximo de 18 meses, unas ayudas por gastos de recolocación y formación que complementaban de manera significativa las cuantías a percibir. La cuestión del transporte hasta la nueva planta quedó solventada provisionalmente, con autobuses costeados por la empresa durante los dos primeros meses a partir de la fecha del cierre.

Se alcanzó también un acuerdo por el cual los nuevos contratos de trabajo tendrían una duración mínima de cuatro años, y las indemnizaciones a percibir en caso contrario serían por la misma cuantía que en el expediente en curso. Al final, 62 trabajadores continuaron trabajando en la nueva planta. Se instauró el turno de noche para mantener la dinámica de personas que trabajaban en ese turno en la antigua factoría.

También se promovieron antenas de empleo y planes de formación, pero en la práctica no dieron los resultados esperados, ya que existían de antemano puestos de trabajo disponibles en la nueva factoría.

## N. MICHELÍN

Michelin España y Portugal, S.A. realiza desde 1982 reestructuraciones de manera continua a través de Planes de Mejora de la Competitividad, mediante los cuales se renuevan de forma global instalaciones, tecnología, recursos humanos y métodos de gestión. Actualmente se encuentra en aplicación el Plan 2008-2011. Se aplica en todos los centros de ambos países, son negociados por el comité intercentros y tienen una vigencia de cuatro años.

En el Plan vigente se pretende realizar una inversión de 320 millones de euros, consiguiendo un aumento de la producción de un 5%. En España, se prevé que este Plan afecte a 1.680 trabajadores, los de mayor antigüedad, a distribuir entre salidas mediante Plan Clásico (739) –la mayor parte en la planta de Lasarte- y Contrato de Relevo (941). La empresa se compromete a asegurar la continuidad del resto de los trabajadores en plantilla, sea cual sea su tipo de contrato y antigüedad, así como a la nueva contratación de 600 personas durante el periodo 2008-2011. También se prevé contribuir a la reindustrialización del área de Lasarte, afectada con más de 500 extinciones, entre despidos y traslados, ayudando a la creación de 500 empleos.

En cuanto a Castilla y León, la planta de Aranda de Duero se concentrará en la fabricación de nuevas gamas de neumáticos de camión, las denominadas Michelin Durable Technologies. Valladolid, por su parte, aumenta su producción de neumáticos de turismo, agrícola y recauchutado de camión. Se externaliza la fabricación de moldes, cediendo la producción a proveedores externos, con mayor capacidad tecnológica.

Con respecto a las extinciones de contratos, en Valladolid se prevé la salida de 174 trabajadores horarios mediante Contrato de Relevo y 104 trabajadores mensuales mediante la fórmula de Plan Clásico. En la planta de Aranda está prevista la salida de 243 trabajadores horarios mediante Contrato de Relevo y 48 mensuales por Plan Clásico. Personal horario se refiere al personal de fabricación y mantenimiento, mientras que el personal mensual se refiere a técnicos y administrativos. A pesar de estas cifras, las reestructuraciones llevadas a cabo en Michelin no son drásticas

habitualmente, debido a que los Contratos de Relevo llevan emparejada la contratación de nuevo personal a jornada completa.

Mediante el Plan Clásico, los trabajadores de más edad salen entre 58 y 61.5 años de edad, con extinción del contrato de trabajo, pasan a desempleo durante dos años y el resto de años permanecen en Situación Previa a la Jubilación. A los 65 pasan a Jubilación Definitiva. Como salario de referencia se toma el salario bruto obtenido en jornada normal y ordinaria de trabajo, con complementos ligados directamente al desempeño del puesto de trabajo tales como nocturnidad y similares, correspondientes a los doce meses completos inmediatamente anteriores a la salida de la compañía.

Durante el período de desempleo se garantizan unas percepciones complementarias a las prestaciones de desempleo para que el nivel bruto de percepciones en cómputo anual sea del 70% del Salario de Referencia durante los 12 primeros meses, y del 72% para los meses siguientes.

En la Situación Previa a la Jubilación, se garantizan a su vez unas percepciones complementarias para que el nivel bruto de percepciones alcance unos determinados porcentajes del salario de referencia, de acuerdo a un baremo. Por ejemplo, para un salario menor de 26.100 € se garantiza un nivel bruto de percepciones del 87%, mientras que para un salario de entre 26.100 y 32.132 €, se garantiza un nivel bruto del 77% del salario de referencia, distribuyéndose en 14 pagas.

En el Contrato de Relevo, la salida se produce entre los 60 y 61.5 años de edad. Se renueva el contrato de trabajo, pasando a la situación de contrato a tiempo parcial por el 15% de la jornada completa de trabajo y jubilación parcial por el 85% del tiempo de trabajo, hasta la fecha de jubilación ordinaria. La extinción de contrato se produce a los 65 años.

Se garantizan unas percepciones complementarias a las prestaciones de jubilación parcial, para que el nivel de percepciones en cómputo anual no sea inferior al definido por la aplicación salarial de cada año en activo durante el contrato a tiempo parcial, del coeficiente de garantía, definido en función del salario de referencia

individual. Por ejemplo, para un salario de referencia de 27.990 € el coeficiente de garantía establecido es de un 80% del salario de referencia.

Tanto el Plan Clásico como el Contrato de relevo son medidas de carácter voluntario, y el personal afectado que, por su edad, pueda acogerse a ellos deberá tener en cuenta que la vía de salida a la cual se vea adscrito es un todo, teniendo que aceptar la misma en su conjunto. También se ofrece la posibilidad traslado de centros o de acogerse a baja voluntaria, en la planta de Lasarte.

Se constituye a su vez una Comisión Paritaria que vigilará el desarrollo y la aplicación del Plan de Mejora de la Competitividad, conformada por representantes de los trabajadores y de la dirección.

Por otro lado, mediante el convenio existente entre la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León y la Fundación Michelín Desarrollo (FMD), se establece un marco de colaboración en el que impulsarse acciones dirigidas al desarrollo económico y creación de empleo en las empresas en particular y del tejido económico en general.

Se ofrece a las empresas beneficiarias de las Líneas 1, 2A y 3 de ADE la posibilidad de acogerse a los programas de ayudas específicos ofrecidos por FMD. Dicho programa consiste en asesoría técnica a cargo de especialistas de Michelín, subvenciones a fondo perdido de 1.000€ por cada puesto de trabajo creado –hasta un máximo de 18.000€- así como financiación hasta un 30% de la inversión, para importes entre 6.000€ y 180.000€, en condiciones ventajosas y sin garantías adicionales. Los proyectos beneficiarios se situarán en una zona geográfica de 50 Km. en torno a las ciudades de Valladolid y Aranda de Duero, y su actividad debe ser industrial, o auxiliar de la industria.

## O. EBRO AGRÍCOLA

Ebro Azucarera, principal productor de azúcar en nuestro país, es el resultado de la unión de tres compañías azucareras centenarias: Sociedad General Azucarera de España, Compañía de Industrias Agrícolas y Ebro Compañía de Azúcares y Alimentación. Perteneciente al Grupo Puleva, cuenta con más de 2.000 trabajadores en sus plantas distribuidas por toda España.

Desde la entrada en la UE, la industria azucarera española se encuentra sumida en un proceso de reestructuraciones y fusiones de cara a alcanzar los niveles de competitividad y productividad de nuestros vecinos europeos, aunque todavía nuestro país no se ha equiparado plenamente. Desde la UE se limita la producción de los distintos países obligando a la concentración de la producción y por tanto a fusiones y cierres, así como se incentiva el abandono del cultivo por parte de los agricultores. La última reforma de la OCM del azúcar, además de reducir cuotas de producción, obliga a competir en precio con el resto de países, y comienzan a reducirse los precios de la remolacha y azúcar producidos.

La labor de los sindicatos en estos procesos pasa por la consecución de recolocaciones en otras plantas e indemnizaciones para los trabajadores afectados, así como la minimización del impacto que puede acarrear el cierre en la zona geográfica donde tiene lugar. Esto se consigue a través de planes de reindustrialización para las instalaciones que se abandonan, mediante su conversión a nuevas plantas: bioetanol, malterías, etc.

En los casos de Benavente y Monzón de Campos, plantas de Ebro Azucarera cerradas en 2003, se aplicó el Plan de Bajas Voluntarias ERE 97/02 para un conjunto de 252 trabajadores fijos discontinuos y el Plan de Bajas autorizado en el ERE 17/01 para 31 trabajadores fijos mayores de 54 años.

Mediante estos Planes, se indemniza a los trabajadores fijos discontinuos con 60 días de indemnización lineal mas 45 días por año de servicio, con un tope de 42 mensualidades. Para los trabajadores fijos entre 54 y 57 años se destinan unas cuantías

equivalentes a 45 días por año trabajado, también con un tope de 42 mensualidades. Para los mayores de 58 años, las indemnizaciones ascienden a un 50% del salario bruto anual más todos los pluses, por el tiempo restante hasta cumplir los 65 años. Los trabajadores menores de 54 años a los que se proponga el traslado y que opten el cese voluntario en la empresa reciben un 45 días por año trabajado en la misma, con tope de 42 mensualidades mas una cantidad de 30.000 Euros. Todo ello sujeto a las retenciones pertinentes.

Además, los trabajadores que no causan baja pueden ser trasladados a otras plantas, recibiendo en ese caso ayudas en concepto de dietas, días hábiles libres y gastos por traslado, así como ayudas en concepto de compensación por vivienda. En caso de no cambiar de domicilio, se conceden pluses de distancia. Por lo general, estas indemnizaciones resultan suficientemente compensatorias en todos los casos considerados.

En cuanto a la reindustrialización de estos centros de trabajo, se han suscrito acuerdos en la línea de buscar la opción industrial más idónea para cada emplazamiento. Así, en Benavente, se decidió implantar un centro de empaquetado, el cual funciona con normalidad actualmente, y un centro logístico del azúcar para la zona norte del país.

En Monzón de Campos se planteó en un primer momento instalar una alcoholera y una maltería, aunque el proyecto de la alcoholera se desechó finalmente, debido a que los estudios de viabilidad económica desaconsejaban la implantación a menos que existiese una planta azucarera cercana. La opción de la maltería continua vigente y se han respetado ciertas instalaciones de la planta para este fin, aunque no está en funcionamiento todavía dado que existen dudas por parte de los agricultores en cuanto a la viabilidad de estos cultivos.

Ebro Azucarera ha decidido finalmente a finales de Noviembre de 2007 cerrar también la planta de Peñafiel, a pesar de llevar acumulados más de 100 millones de euros en inversiones en estas instalaciones, para finales de la temporada 2008-09. Actualmente se continúa negociando qué tipo de reindustrialización se proyecta para esta planta, intentando dar prioridad al empleo y al futuro de la actual plantilla.

### 3. ANÁLISIS DE CASOS

En este apartado analizaremos los casos seleccionados y que ilustran el fenómeno de las reestructuraciones y deslocalizaciones de empresas en Castilla y León a partir de los parámetros que hemos considerado más significativos, partiendo de la aproximación a este fenómeno que hemos hecho en la primera parte del estudio.

Analizaremos su tipología, reestructuración o deslocalización, y los factores determinantes; empresas y subsectores en los que están encuadrados; las medidas propuestas y su impacto sobre la actividad económica, el empleo y el territorio; las estrategias de las partes interesadas, empresas, sindicatos y Administraciones públicas; instrumentos de intervención; procedimientos de negociación y acuerdos. Dedicando un apartado especial a las medidas socialmente responsables adoptadas.

#### 3.1. Factores determinantes.

Las reestructuraciones y deslocalizaciones de empresas presentan perfiles y características distintas, bien se trate de las primeras o de las segundas, así como considerando sus distintas características, entre ellos el tipo de empresa, su carácter local o transnacional y los factores determinantes, constituyendo realidades complejas que resisten cualquier intento vano de simplificación.

En las reestructuraciones y deslocalizaciones de empresas en nuestra Comunidad, al igual de lo que ocurre en estos mismos procesos a nivel más general o global, confluyen una pluralidad de factores, que en algunos casos se entremezclan o combinan entre si.

Entre los factores determinantes están:

- Problemas estructurales internos no resueltos que generan déficit y endeudamiento financiero, originado en la propia gestión de la compañía,

problemas de tesorería, falta de liquidez e insolvencia que en algunos casos las aboca a un proceso concursal que puede conllevar el cierre de la empresa.

- Proyectos de negocio poco maduros y sobre los que los promotores carecen de experiencia y conocimiento, que en algunos casos nacen al calor de las políticas de subvenciones y ayudas a empresas y en otros están vinculados a planes de expansión mal planificados o en áreas ajenas a las que habían constituido su modelo de negocio.
- Especulación urbanística, por la expansión del sector de construcción y vivienda que se ha dado en los últimos años al calor del boom inmobiliario y que presiona sobre los espacios calificados como suelo industrial para obtener una recalificación urbanística y así obtener importantes beneficios con estas operaciones. Este factor se agrava cuando se carece de suelo industrial en el entorno próximo en el que están localizadas, cuando éstas se encuentran ante la necesidad de ampliar sus instalaciones. efectuar fuentes inversiones exigidas por el cambio tecnológico o sustituir líneas de producción.
- Decisiones estratégicas adoptadas en el vértice piramidal de las empresas las matrices o de los grupos transnacionales a los que pertenecen: Fusiones y adquisiciones de empresas, divisiones de la empresa en sectores, ventas de áreas de negocio, relocalización de actividades entre plantas y otras decisiones estratégicas globales.
- Pérdidas de competitividad y cuota de mercado por falta de diversificación de sus productos o por no haber destinado suficientes recursos a la I+D+i en nuevos productos y procesos, a lo que suele unir también la falta de inversiones en modernización de las instalaciones, los buenos beneficios obtenidos en el pasado para los accionistas, operaciones especulativas y la aparición de nuevos competidores con menores costes.
- Decisiones empresariales estratégicas equivocadas o mal calculadas y planificadas sobre el tipo de producto, sobre todo en aquellas empresas que

cambian cíclicamente de modelos que tienen una corta vida útil, o con excesivo optimismo en las previsiones de venta y en la demanda del mercado.

- Decisiones de regulación del mercado que afectan directamente a empresas, como las adoptadas por la Organización Común del Mercado (OMC) de diversos sectores, por ejemplo el de la industria azucarera, que supone nuevas asignaciones de cuotas de mercado, precios, ayudas, etc., o indirectamente por acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en el caso del sector del Textil y el Vestido.
- Deslocalización de la actividad productiva a países con menores costes laborales, lo que implica el cierre del establecimiento.
- Reestructuraciones coyunturales debidas entre otras causas a la contracción de la demanda o sobrecapacidad, que pueden ser temporales o permanentes.
- Planes de mejora de la competitividad negociados con los comités intercentros, mediante los cuales se renuevan de forma global instalaciones, tecnología, recursos humanos y métodos de gestión, estando ese proceso institucionalizado en el seno de la empresa.

### **3.2. Empresas y subsectores.**

Los procesos de deslocalización de empresas afectan fundamentalmente a las empresas multinacionales, dependientes por tanto de decisiones estratégicas que se adoptan a nivel global desde la dirección, buscando generalmente la reducción de costes laborales, una menor fiscalidad, una legislación más permisiva en materias como el medio ambiente y otras razones como proximidad a mercados emergentes.

El grado de coordinación global y capacidad de decisión o de autonomía de sus filiales son factores que determinan en gran parte la toma de decisiones.

Según el Informe 2/2007 del Foro de Burgos, “Castilla y León y las multinacionales”, realizado por Analistas Financieros Internacionales, las empresas participadas mayoritariamente por capital extranjero, aquellas cuya propiedad se concentra de manera mayoritaria (más del 50%) en manos de individuos o empresas no residentes localizadas en Castilla y León, eran 134, el 0,08% del total de empresas activas a 1 de enero de 2006, emplean a cerca de 30.000 trabajadores y tienen unos ingresos de explotación superiores a los 16.600 millones de euros.

Valladolid y Burgos, con 38 y 31 empresas, respectivamente, concentran la mayor parte de estas compañías, aunque es Valladolid la provincia que más empleo aporta con cerca del 60% del total de estas empresas. La localización en la provincia de la empresa multinacional Renault explica el peso en términos de empleo, ya que 7 de cada 10 empleos generados por estas empresas participadas corresponden a la compañía automovilística.

La distribución por sector de actividad muestra la mayor presencia de empresas con capital extranjero en industria y servicios, que concentran el 56,7% y 38,8%, respectivamente. El resto de sectores están muy poco representados. En el análisis por rama de actividad destaca la industria alimentaria (con un 10,4% del total de empresas), comercio al por mayor (9,7%) y fabricación de vehículos de motor (7,5%). Le siguen industria química y productos metálicos con un 6,7% de empresas cada una.

El peso en el empleo supone el 3,7% del total de trabajadores asalariados de la región, y el 4,8% cuando se consideran los asalariados en el sector privado. Sin embargo, la contribución al empleo es significativa cuando nos referimos al sector industrial con un peso del 16,2% del total de asalariados en dicha actividad.

La contribución de las multinacionales a los ingresos generados en la industria es del 36,8%, lo que indica que casi uno de cada cuatro euros de ingresos es debido a las empresas de capital extranjero. Esta aportación es aún mayor en la rama de material de transporte donde concentra más del 85% de los ingresos del conjunto de las empresas castellano y leonesas del sector, e industria química y papel, edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados, cuya participación en los ingresos es superior al 50%.

Las multinacionales desempeñan un importante papel en el sector exterior castellano y leonés: en torno al 84% de las exportaciones totales de la región en 2004 son realizadas por éstas, un peso que se ha mantenido muy estable en los últimos años, aunque tiende a decrecer progresivamente debido a las exportaciones realizadas por las pequeñas y medianas empresas de la región.

Estos datos coinciden fundamentalmente con los recogidos en el Informe a iniciativa propia realizado por el Consejo Económico y Social de Castilla y León en el año 2005, “Las empresas participadas por capital extranjero en Castilla y León”.

Por sectores los procesos de deslocalización que se han planteado afectaron a empresas de ramas de actividad más intensivas en mano de obra, fundamentalmente alimentación y cableado para automóviles.

Los procesos de reestructuración se han dado en todos los sectores y ramas de actividad, destacando entre ellos el de automoción y las empresas que forman parte de la cadena de valor del sector auxiliar y fabricación de componentes, como consecuencia de las dificultades que ha atravesado la empresa Renault España en sus implantaciones industriales en Castilla y León. También han sufrido especialmente las reestructuraciones los sectores agroalimentario y textil y confección.

### **3.3. Medidas propuestas**

Las medidas que se han propuesto inicialmente en estos procesos varían según la tipología del fenómeno.

Es los procesos bien sean de deslocalización o reestructuración que conllevaban el cese de la actividad productiva, las medidas planteadas han consistido generalmente en el cierre de las empresas con planes sociales de acompañamiento que incluían despidos con indemnizaciones, jubilaciones anticipadas, prejubilaciones y planes integrales de empleo, antenas de recolocación, y en algunos casos traslados o recolocaciones en otras plantas del grupo.

En los de reestructuración sin cierre de empresa, las medidas propuestas han consistido básicamente en la extinción y no renovación de los contratos temporales y, una vez agotadas las posibilidades establecidas de flexibilidad interna, proponer suspensiones temporales de empleo, en algunos casos de manera rotatoria, reducción de jornada, jubilaciones anticipadas y prejubilaciones.

Nos hemos referido a las medidas iniciales propuestas ya que, como veremos en un apartado posterior, los procesos iniciados concluyeron en muchos casos con un resultado distinto al inicialmente planteado como consecuencia de las negociaciones y gestiones llevadas a cabo.

Los **despidos con indemnización**, que es la medida más traumática, en casi todos los casos ha sido superior a la mínima legalmente establecida, de veinte días de salario por año trabajado, prorrateándose por meses los periodos inferiores al año, con un máximo de doce mensualidades, con la salvedad de las empresas incursas en un procedimiento concursal. Las empresas suelen, dentro de sus estrategias, máxime si se trata de empresas multinacionales o de suficiente entidad y solvencia, ofrecer cantidades sustancialmente mayores de indemnización, que en una coyuntura de crecimiento económico acompañada de creación de empleo como la que ha dado en los pasados años proporcionaba un aliciente para que fuese asumida por los trabajadores.

Su impacto social y personal es muy negativo dependiendo éste de factores como el nivel de cualificación profesional, edad, el sector de actividad y las diversas trayectorias laborales.

Las **jubilaciones anticipadas y las prejubilaciones** o acuerdos de prejubilación son otras de las medidas generalmente propuestas en los planes sociales de acompañamiento, dependiendo de los recursos de que disponga la empresa o de las ayudas que aporten las administraciones públicas.

Esta medida, las prejubilaciones, es la menos traumática y mejor acogida por los trabajadores afectados, supone también una reducción de costes fijos para las empresas mediante los ajustes de plantilla y debe ser considerada atendiendo las circunstancias

personales y profesionales de los afectados, las características de la empresa, su capacidad para abordar su coste y el que supone para la Administración.

La fijación del límite de edad a partir del cual se establece la prejubilación suele ser una cuestión que puede dar lugar a discusión y debate, máxime teniendo en cuenta los agravios comparativos que a veces se dan entre trabajadores de diversas empresas, los precedentes existentes y las expectativas que se generan.

Los **traslados o movilidad geográfica** plantea muchas reticencias y es generalmente rechazada, salvo en empresas que la han ido incorporando en los mecanismos sucesivos de reestructuración, formando parte dentro de la cultura de la empresa como una medida del procedimiento habitual que se suele llevar a cabo, incentivada con otras medidas de acompañamiento para facilitar la adquisición de vivienda y otros gastos de todo tipo, personal y familiar, que se ven obligados a soportar los trabajadores afectados.

En cuanto a las **recolocaciones**, éstas tienen la ventaja de conservar el puesto de trabajo pero no están exentas de dificultades en función de diversas variables, como son la edad, el nivel de formación o cualificación requerido, la situación familiar y económica, el tiempo en desempleo que transcurre hasta que esta se produce, los cambios de actividad, tareas y horarios, el nivel retributivo, la movilidad geográfica en algunos casos, etc. Cuando las recolocaciones se producen en el conjunto o un grupo numeroso de trabajadores de la empresa y van acompañadas de una bolsa económica para garantizar el nivel retributivo que tenían, suelen gozar de una mayor aceptación.

En los casos en que se han habilitado Planes Integrales de Empleo u *Outplacement*, suele haber una cierta desconfianza por parte de los trabajadores afectados si no se da una comunicación clara sobre el alcance y efectos de la medida y una solución eficaz y rápida en el tiempo en función de las expectativas generadas.

Las **suspensiones de empleo** constituye la medida menos traumática adoptada en los EREs, siempre que estén plenamente justificadas, sean de corta duración, se complemente por la empresa o/y por la Administración parcialmente la diferencia

retributiva entre la cuantía de la prestación por desempleo y el salario que venía percibiéndose y exista una perspectiva clara y concreta de reincorporación al trabajo.

### **3.4. Impactos sobre la actividad económica, el empleo y el territorio**

Los procesos de reestructuración y deslocalización de empresas conllevan impactos de diverso tipo, fundamentalmente sobre la actividad económica, el empleo y el territorio.

El cierre de una empresa, tiene un efecto negativo sobre la actividad económica y el empleo, que varía en función de su tamaño, volumen de negocio, empleos directos e indirectos afectados, sector o rama de actividad, diversificación productiva y otras empresas que forman parte de su cadena de valor, dependiendo del lugar e importancia que ocupa en ella.

A todo ello se unen otros impactos sobre el territorio, que se producen en mayor o menor intensidad, dependiendo de los parámetros antes enunciados así como de su dimensión y la posición que la empresa ocupa dentro del sistema productivo local, comarcal o regional, que en algunos casos planta puede implicar que la zona presente problemas para competir y dar empleo a sus residentes, enfrentándose a un problema paulatino de declive y pérdida de población.

En los casos analizados se observan los mayores impactos territoriales en los procesos que afectan a empresas que constituyen la actividad principal de la zona o una de las principales, cuando dichas zonas tienen un limitado tejido industrial y un grado de dependencia importante en la actividad y el empleo de las empresas afectadas.

En los casos en que se ha logrado mantener la actividad porque se ha evitado el cierre de la empresa y ésta continúa con una nueva compañía o un proyecto alternativo, no solamente se han neutralizado los posibles efectos negativos, sino que se ha producido una reactivación de la actividad económica y el empleo en el territorio.

### **3.5. Modelo de gestión y negociación**

A partir de los casos seleccionados vamos a examinar los procedimientos de gestión y las estrategias que vienen siguiendo las partes interesadas en estos procesos.

La experiencia que las partes interesadas han adquirido en los procesos de reestructuraciones y deslocalizaciones de empresa en Castilla y León que se han dado con mayor intensidad desde comienzo de este siglo, han configurado un modelo de gestión que con los matices propios de la casuística y particularidades de cada caso, se viene aplicando de manera reiterada en los últimos años.

Las empresas vienen actuando generalmente con dos tipos de estrategias predominantes a la hora de abordar estos procesos.

Las empresas que podemos denominar en crisis, se mueven con mecanismos de cambios reactivos ante la problemática que van acumulando, dilatando en el tiempo la búsqueda de soluciones y alternativas, lo que las aboca a la postre muchas veces a situaciones a veces irreversibles, que pueden conllevar el procedimiento concursal o la finalización de su actividad.

La opacidad con que actúan, hace casi a veces imposible detectar la situación de crisis y la articulación de medidas anticipatorias. Cuando ésta ya es imposible de ocultar, se manifiesta en su peor estado, se ha perdido mucho tiempo y muchas posibilidades para evitar llegar a tales extremos.

Las deslocalizaciones suelen adoptar una estrategia proactiva, surgida a partir de decisiones que se toman en los espacios más piramidales y las cúpulas del grupo de empresas multinacionales cuando no hay razón aparente porque esté en juego la supervivencia de la organización e incluyen una evaluación de la relación costes/beneficios, una provisión de gastos para llevarla a cabo y un cronograma en el que despliegan los distintos pasos y actuaciones para llevar a la práctica su decisión en un tiempo determinado y concreto a coste tasado.

Uno de los problemas más importantes que existe la hora de gestionar estos procesos es la opacidad y falta de información de sus problemas o propósitos, obviando la que legalmente deben dar a la representación legal de los trabajadores, al tiempo que también practican ese ocultismo con la Administración.

En el caso de las empresas multinacionales la situación se agrava por la compleja red y entramado existente en los grupos de empresas.

Muy distinta es la estrategia institucional, que también se da aunque todavía de forma muy minoritaria en alguna de las empresas de nuestra Comunidad, en la que los cambios y las transformaciones continuas se han interiorizado y planificado en la propia organización y negociado con la representación legal de los trabajadores.

Las estrategias de las organizaciones sindicales más representativas en Castilla y León, parten de una posición común basada en la unidad de acción liderando el proceso desde la defensa de los intereses de los trabajadores y otros sectores y comunidades locales afectadas.

Las movilizaciones y acciones iniciales combinan la información y movilización de los trabajadores, incluidas las de solidaridad, así como la de las otras partes interesadas, Administraciones públicas, comunidades locales y otros sectores afectados.

Cuando se trata de una deslocalización de empresas, que salvo supuestos muy excepcionales no están justificadas ni encajan en los supuestos establecidos en la legislación vigente, la oposición es frontal en los primeros momentos, acumulando argumentos, razones y acciones que tratan de impedir que se lleven a cabo y poniendo el primer lugar como planteamiento el de la continuidad de la actividad y el mantenimiento del empleo, bien por que la empresa desista de su propósito, bien porque exista un comprador que adquiera la empresa con esos compromisos.

Esta alternativa de continuidad de la misma actividad productiva y el empleo mediante su adquisición por otra empresa, ha sido posible, por ejemplo en el caso del sector agroalimentario, pero depende en gran parte de la actividad específica de que se trate, las características del sector en el que opera la empresa y en otros casos choca con

los intereses de la empresa que no está dispuesta a facilitar la implantación de otros competidores.

En los supuestos de crisis de empresa, las acciones iniciales suelen ser semejantes a las antes señaladas y los objetivos y propósitos también, la continuidad de la actividad productiva y el mantenimiento del empleo, añadiéndose en este caso otras alternativas dependiendo de las características de cada caso, que incluyen planes de viabilidad, ayudas, subvenciones y otras medidas de apoyo financiero y de orden laboral, entre estas últimas los acuerdos de prejubilación.

En los supuestos de empresas que por circunstancias coyunturales presentan expedientes de regulación con suspensiones temporales de empleo, las acciones se dirigen a delimitar el alcance de esa medida, que debe ser proporcionada y responder a criterios y necesidades objetivas, a procurar la rotación de los trabajadores en la aplicación de esta medida así como la complementariedad y reposición de prestaciones para que no suponga una merma de poder adquisitivo para los trabajadores afectados o una quiebra de los derechos de los mismos.

En todos los casos las estrategias sindicales tratan de incluir medidas de acompañamiento para la minimización del impacto sobre otras empresas de la cadena de valor y el empleo directo o indirecto asociado, ampliando dichas medidas a esos otros ámbitos.

En los supuestos de empresas incursas en procedimiento concursal, la situación se complica aún más, por la pluralidad de nuevos actores que se da, el juez del concurso, los administradores concursales, los acreedores, y todo el procedimiento regulado para estos supuestos.

Las Administración regional competente en materia de política industrial, suele coincidir en gran parte con estos planteamientos sindicales, apostando por la continuidad de la actividad productiva y el mantenimiento del empleo, facilitando activamente toda la serie de recursos disponibles para tal fin, en colaboración cuando procede por las características especiales que se dan en algunos casos, con la Administración General del Estado.

Las negociaciones, una vez iniciados estos procesos, se desarrollan tanto bilateralmente, empresas - sindicatos y representación legal de los trabajadores, empresas – Administración, sindicatos y representación legal de los trabajadores – Administración, como entre todas las partes implicadas, sobre todo está última cuando ya se va perfilando un principio de acuerdo.

Generalmente, salvo en casos puntuales de empresas en crisis, la presentación de la solicitud del ERE no se lleva a cabo hasta que existe un acuerdo entre todas las partes implicadas.

Otros instrumentos o medidas que suelen incluirse en estos procedimientos, son las comisiones de seguimiento con la participación de todas las partes interesadas.

Cuando los acuerdos alcanzados incluyen medidas de acompañamiento económico o social, la dilación en su puesta en marcha y en la plasmación de los compromisos adquiridos perjudica la bondad del acuerdo alcanzado, siendo por tanto necesaria la inmediatez en su aplicación así como garantizar el cumplimiento de lo acordado y la puesta a disposición de las partes de la información completa del desarrollo de los compromisos contraídos.

### **3.6. Medidas de responsabilidad social**

En Castilla y León los procesos de reestructuración y deslocalización de empresas han conllevado también en algunos casos medidas para hacer efectivos compromisos de responsabilidad social empresarial.

Las empresas que cierran sus plantas en Castilla y León para trasladar su producción a otros países o regiones son empresas que gozan de una situación económica próspera y tienen beneficios y, por otro lado, han percibido de la Administración de la Comunidad y otras administraciones y entidades locales toda una serie de ayudas y subvenciones públicas.

Estas ventajas de las que se han nutrido las debería obligar a asumir compromisos y responsabilidades sociales a la hora de abordar estos procesos.

Entre estas medidas están -y así se han plasmado en algunos casos en nuestra Comunidad- facilitar la continuidad de la actividad y el empleo mediante la venta de activos a otra empresa para tal fin, la cesión o puesta a disposición de los terrenos para facilitar la implantación de nuevos proyectos, aportaciones económicas o ayudas para la financiación de dichos proyectos, implantación de nuevas actividades industriales promovidas directamente por ellas o por otras empresas y emprendedores, proyectos sociales que redunden en las comunidades locales, ayudas a la recolocación de trabajadores afectados y complementos retributivos que se aportan por un periodo de tiempo concreto para mantenimiento de los niveles salariales que tenían los trabajadores recolocados.

### **3.7. Balance de resultados**

Los resultados obtenidos en los últimos años por las estrategias desarrolladas en estos procesos en nuestra Comunidad han sido en términos generales bastante positivos.

Se ha configurado un modelo de gestión que debe desarrollarse y configurarse con perfiles más nítidos e instrumentos concretos, pero que ha logrado impedir en algunos casos la pérdida de actividad y empleo sobre todo en localidades o comarcas muy dependientes de estas empresas, facilitando su adquisición por parte de nuevos empresarios, que incluso han incrementado la producción y el empleo.

También se han realizado planes de viabilidad para compañías en crisis, lo cual ha permitido a muchas empresas salir de esa situación y reflatarse de nuevo.

A su vez, se han logrado planes de acompañamiento que han minimizado los efectos de las medidas inicialmente previstas por las empresas en estos procesos.

Como colofón, se han desplegado otros compromisos de ayuda técnica y económica para nuevos proyectos viables, como los que está llevando a cabo la

Fundación Michelin Desarrollo, en los entornos geográficos en que están instalados centros productivos de dicha empresa.

### 3. LA GESTIÓN DE LAS REESTRUCTURACIONES Y DESLOCALIZACIONES DE EMPRESAS EN CASTILLA Y LEÓN

En este capítulo, una vez hecha una aproximación cuantitativa y cualitativa al fenómeno de las reestructuraciones y deslocalizaciones de empresas en Castilla y León, abordamos los instrumentos de intervención en su gestión, sobre los que las instituciones comunitarias vienen insistiendo en diversas comunicaciones e informes, que incluyen tanto los de prevención o anticipación y los de acompañamiento.

Los instrumentos de anticipación tienen su fundamento en la necesidad de desarrollar un enfoque proactivo, partiendo de la idea básica de que la anticipación de los cambios facilita un mejor gobierno de estos procesos, favoreciendo la prevención o limitación de sus efectos más negativos. Entre ellos se incluyen el Diálogo Social, la adopción de un enfoque integrado de la política industrial, los observatorios, la financiación de empresas y el sistema de apoyo y la Fundación proyectada.

Los instrumentos de acompañamiento tienen por objeto minimizar los impactos que producen estos procesos tanto a nivel general como particular, e incluye las ayudas de salvamento y reestructuración, los planes integrales de empleo, las recolocaciones, la formación, los planes sectoriales, la complementariedad de prestaciones.

#### **3.1.- Instrumentos de anticipación**

##### **a) Diálogo Social**

Las sociedades más modernas y avanzadas de la Unión Europea se caracterizan y distinguen por la institucionalización del diálogo social entre la Administración Pública y los agentes económicos y sociales, representados por las organizaciones empresariales y sindicales más representativas y es considerado como un instrumento básico para la anticipación en los procesos de reestructuración y transformación de empresas.

El Diálogo Social entre la Junta de Castilla y León y los agentes económicos y sociales de la Comunidad, se ha desarrollado como un proceso abierto y permanente, que se ha concretado en un importante número de acuerdos sobre materias de interés social y económico, en general, y entre ellas el Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Industrial de Castilla y León.

Los acuerdos de diálogo social suscritos, pero también el clima de confianza entre las partes que ha propiciado la negociación, han contribuido, sin duda, a la cohesión social y al progreso económico de Castilla y León.

El fomento del diálogo social es considerado por el nuevo Estatuto de Autonomía de Castilla y León, en el artículo 16, párrafo cuarto, como principio rector de las políticas públicas de Castilla y León.

En la actualidad se está tramitando el proyecto de Ley para la creación y regulación por Ley del Consejo del Diálogo Social de Castilla y León y la regulación por Ley de la Participación Institucional de las organizaciones sindicales y empresariales más representativas de la Comunidad.

#### **b) El Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Industrial de Castilla y León**

La Junta de Castilla y León y los Agentes Económicos y Sociales, conscientes de la importancia del diálogo social en el proceso de convergencia, crecimiento económico sostenible y generación de empleo en la Región, suscribieron el 27 de Diciembre el Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Industrial de Castilla y León 2006-2009 como instrumento para articular la participación y el consenso del Gobierno Regional y los agentes económicos y sociales.

El Acuerdo se fundamenta en la importancia del Diálogo Social, de la industria regional y el entorno competitivo y globalizado.

Los principales objetivos del Acuerdo son los siguientes:

- Afianzar el proceso de convergencia económica con Europa y aumentar la cohesión territorial dentro de la región.
- Potenciar la generación de empleo estable y de calidad.
- Impulsar un modelo de economía basada en la innovación y el conocimiento.
- Mejorar la competitividad y la sostenibilidad empresarial en la región.
- Potenciar el respeto al Medio Ambiente y el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial.

Para alcanzar los objetivos expuestos se establecen nueve ejes de actuación:

- Instrumentos de apoyo financiero a la empresa.
- Investigación, Desarrollo e Innovación.
- Creación y consolidación de empresas.
- Servicios de apoyo a la empresa.
- Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- Internacionalización.
- Dimensión Territorial y Sectorial de la Política Industrial.
- Infraestructura de apoyo a la industria.
- Anclaje Territorial de las empresas.

La introducción de este último eje constituye una novedad respecto de los acuerdos de Diálogo Social en materia industrial de otras Comunidades Autónomas y se complementa con los demás ejes que contiene el Acuerdo.

Sitúa en su introducción la problemática de las reestructuraciones y deslocalizaciones de empresas en Castilla y León en el marco del proceso de globalización de la economía y de los mercados; el proceso de internacionalización de las actividades productivas y los flujos de inversión, comporta que empresas y sectores productivos estén sometidos a un rápido ritmo de cambio competitivo.

Las empresas más dinámicas de Castilla y León encuentran en este contexto una oportunidad y un reto para ampliar su proyección en mercados abiertos y competitivos, dentro de un proceso imperativo de readaptación, racionalización e innovación tecnológica y organizativa del tejido productivo.

Castilla y León puede y debe seguir siendo una región con capacidad de atracción de nuevas empresas, también de capital extranjero, mediante el desarrollo de acciones centradas fundamentalmente en fomentar un entorno favorable e innovador para las industrias y el refuerzo de los factores determinantes de la localización y de las ventajas competitivas que pueda presentar nuestra región, buscando la estabilidad y el anclaje en nuestro territorio de las ya existentes.

Por otra parte, el proceso de globalización puede conllevar el riesgo de la deslocalización productiva, sobre todo de las filiales de multinacionales extranjeras asentadas en nuestra región, que abandonando las actividades fabriles y trasladándolas total o parcialmente a países en desarrollo o emergentes, tratan de optimizar la rentabilidad buscando localizaciones de menor coste.

Ante este fenómeno deben desarrollarse políticas y acciones que ayuden a prever y, en su caso, acompañar a los efectos que se producen en las reestructuraciones empresariales y las deslocalizaciones productivas, que afectan a los recursos humanos, al empleo, el tejido productivo y la vida económica y social del entorno en el que interactúan las empresas.

El objetivo de las medidas recogidas en este eje es, por un lado, fomentar el asentamiento de las empresas en Castilla y León así como su vinculación al territorio, de forma que se fomente su permanencia en el mismo mediante la promoción de actuaciones que consigan potenciar los factores de localización industrial y competitividad territorial de Castilla y León y, por otro, desarrollar políticas y acciones que reduzcan al mínimo el impacto negativo de los procesos de reestructuraciones industriales y deslocalización de empresas que se puedan producir en la región.

Las líneas de actuación establecidas en el Acuerdo se dirigen al fomento del asentamiento de empresas y su vinculación al territorio y a gestionar de manera socialmente responsable los fenómenos de reestructuraciones industriales y procesos de deslocalización de empresas.

Las dirigidas al fomento del asentamiento de empresas y su vinculación al territorio son:

- Realizar un seguimiento de la evolución de las inversiones extranjeras desarrolladas en Castilla y León.
- Potenciar la ampliación de las funciones y actividades con mayor valor añadido de aquellas empresas que están desarrollando su capacidad inversora en la región: centros de I+D+i, centros de servicios compartidos, logísticos, de marketing... y, tratar de mantener o, en su caso, atraer sus centros de decisión estratégica.
- Detectar y atender a las nuevas necesidades surgidas que puedan influir en la captación, el mantenimiento y desarrollo de las inversiones en Castilla y León. Se trata de reforzar las políticas formativas que cubran las necesidades de trabajadores especializados con elevada capacitación técnica, fomentar la adecuación de los recursos humanos a las demandas de las empresas a través de mecanismos de conexión entre éstas y los centros formativos de la región, o mejorar la dotación de infraestructuras y servicios (transporte, logística, energéticos, telecomunicaciones, medioambientales, servicios avanzados) que éstas empresas requieren.
- Promover la implantación de nuevas empresas suministradoras y proveedores complementarios, desarrollando un tejido empresarial amplio en las actividades auxiliares que requieren las principales empresas asentadas en Castilla y León y que actúan como empresas-tractoras de nuestro tejido industrial.

- Potenciar la colaboración y participación entre las empresas locales y las empresas de mayor ámbito en proyectos conjuntos de desarrollo tecnológico, transferencia de tecnología o producción.

Las medidas que se plantean destinadas a la gestión de los procesos fenómenos de reestructuraciones industriales y procesos de deslocalización:

- Dando prioridad al planteamiento preventivo y de anticipación, y en colaboración con los Observatorios, se analizará la evolución de los distintos sectores industriales para promover las medidas que contribuyan a reducir los riesgos de deslocalización por pérdida de competitividad. Con ello se buscará no sólo ampliar la posición industrial de la Comunidad sino también mejorar las perspectivas del empleo y del tejido económico local y regional que pudieran verse afectadas, de manera directa o indirecta, por el impacto de los posibles procesos de reestructuraciones y deslocalizaciones de empresas. Por otra parte, la Agencia de Inversiones y Servicios podrá prestar asistencia en dichos procesos para la elaboración de los planes de viabilidad.
- Impulsar el diálogo social entre las empresas, los representantes de los trabajadores y las administraciones para que las reestructuraciones industriales y las decisiones estratégicas de deslocalización se aborden de manera socialmente responsable permitiendo encontrar soluciones alternativas para todas las partes (empresa, trabajadores, comunidades locales y sociedad en general) a través de la consecución de un equilibrio entre los factores sociales y económicos.
- Mantener el condicionamiento, tal como establece la normativa vigente, de las ayudas públicas, subvenciones e incentivos a empresas a las condiciones recogidas en las resoluciones de concesión. Tal condicionamiento afectará también a las ayudas públicas relacionadas con la cesión de suelo.

- Dar cumplimiento efectivo, en la práctica, al ejercicio del derecho que los representantes de los trabajadores tienen a la información y la consulta sobre la evolución reciente y futura de la empresa, sobre su estructura económica y laboral y sobre las decisiones que ésta vaya a adoptar y que puedan provocar cambios sustanciales en el empleo, la organización del trabajo y /o las relaciones contractuales.
- En los casos de deslocalizaciones de empresas multinacionales de capital extranjero, con independencia de lo establecido en la legislación vigente, se complementará ésta con medidas de acompañamiento o planes que compensen o palien los efectos sobre la riqueza, actividad económica y empleo indirecto en la zona en la que estuviese localizada la empresa.

Los objetivos y acciones establecidos en este eje se complementan con las adoptadas en los otros, configurando el Acuerdo como un instrumento de política industrial integrada.

En este mismo sentido y desarrollando el Acuerdo, así como el Foro de Competitividad Económica e Industrial celebrado a finales del 2004, se ha aprobado el “Marco Estratégico de Competitividad para Castilla y León” en el que se adopta el Modelo de Impulso Competitivo, que consta de tres ejes estratégicos -dimensión empresarial, innovación y sociedad de la información y política sectorial-, y los recursos necesarios para soportar el modelo.

Otro de los instrumentos que se ha desarrollado en el marco de la política industrial son los Planes de Mejora de la Competitividad sectoriales, que se están elaborando para implementar soluciones verticales en veintidós sectores.

### **c) Observatorios de Prospectiva Industrial y sectoriales**

En el citado Acuerdo Marco se estableció el compromiso de crear un Observatorio de Prospectiva Industrial y tres sectoriales: Automoción, Industria Agroalimentaria y Energía.

El Observatorio de Prospectiva Industrial, materializado mediante el convenio que suscriben las Organizaciones Sindicales de CC.OO. y UGT, la Organización Empresarial CECALE y la Junta de Castilla y León, presenta un carácter horizontal, y nace con el objetivo de contribuir al desarrollo y competitividad del tejido industrial de Castilla y León y de servir de apoyo a la Comisión de Seguimiento del Acuerdo Marco antes citado, especialmente en lo relativo a la valoración de la eficacia y acciones en él contempladas, así como a la proposición de las modificaciones necesarias que haya que ir introduciendo para el mejor cumplimiento de sus objetivos.

En este sentido, se considera de interés primordial la consolidación y modernización de los sectores industriales, con la potenciación de nuevos instrumentos activos de política industrial, que contribuyan a dar respuesta a los retos que plantean la globalización de la economía, la preservación del medio ambiente, la reciente ampliación de la UE, la sociedad del conocimiento, la modernización tecnológica y los desequilibrios territoriales, entre otros, y para ello es decisivo contar con la contribución de este Observatorio de cara a institucionalizar el diálogo social, y propiciar la participación de las organizaciones empresariales y sindicales en las políticas horizontales y específicas e impulsar análisis detallados del tejido industrial de Castilla y León.

Es necesario que las Instituciones participantes en el Observatorio aúnen esfuerzos para fomentar el desarrollo del tejido industrial, en aspectos tales como la inversión en I+D+i, el aumento de la capacidad productiva y exportadora, la consolidación de inversiones y empleo, la modernización empresarial y tecnológica y la adaptación a las nuevas condiciones internacionales de competencia.

Con la puesta en marcha del Observatorio de Prospectiva Industrial, la Junta de Castilla y León, a través de la Agencia de Inversiones y Servicios, se pone a disposición de las empresas, asociaciones empresariales y sindicales, partiendo de un enfoque anticipatorio, un foro de encuentro permanente y una herramienta fundamental para el análisis del tejido industrial, capaz de sistematizar la recogida y procesamiento de la información sobre sus necesidades y demandas, sus resultados y perspectivas, la implantación de nuevos elementos de innovación y sistemas estratégicos que mejoren la competitividad de las empresas y aseguren el futuro del tejido industrial, la creación de empleo y riqueza en un mundo globalizado.

Para el cumplimiento de sus objetivos generales y la satisfacción de las demandas específicas que se le presenten, el Observatorio se plantea como un instrumento flexible, articulado en red y capaz de aportar información y análisis especializado sobre las diferentes dimensiones del tejido industrial (económica, tecnológica, ocupacional, medioambiental, internacionalización etc.)

Los trabajos a realizar por el Observatorio de Prospectiva Industrial, con carácter anual, serán los que se citan a continuación, así como cuantos guarden relación con los mismos y se acuerden en el seno del Observatorio:

- Elaboración de estudios y análisis cualitativos sobre la situación general del tejido industrial y de su cadena de valor.
- Recopilación de forma sistemática de información estadística, documental e institucional sobre la estructura ocupacional y productiva del tejido industrial, calificación de los recursos humanos, prevención de riesgos, así como la generación de información cuantitativa y cualitativa, mediante la realización de estudios y análisis específicos.
- Conocimiento y análisis de la realidad de los procesos de renovación tecnológica del tejido empresarial, sus factores determinantes y necesidades derivadas de la I+D+i, así como su evolución a nivel territorial y subsectorial.
- Elaboración de informes de valoración de la eficacia de las medidas y acciones contempladas en el Acuerdo Marco, así como de propuestas de las modificaciones que se considere necesario introducir para el mejor cumplimiento de sus objetivos.
- Recopilación, análisis y distribución de información coyuntural y estructural disponible sobre la competitividad de los sectores industriales y de su cadena de valor con el objetivo de poder diseñar políticas industriales anticipatorias.
- Proposición de líneas de actuación en política industrial, con carácter anticipatorio, para los agentes involucrados en el Observatorio.
- Selección de indicadores que permitan hacer un seguimiento de la evolución y el desarrollo del tejido industrial de Castilla y León, en relación y coordinación con los indicadores nacionales y europeos sobre esta materia.

- Desarrollo de un programa de buenas prácticas en políticas para el tejido industrial, que analice las mejores iniciativas y prácticas empresariales, con el objetivo de elaborar propuestas de políticas públicas dirigidas a los distintos subsectores industriales de la región.
- Organización de jornadas y seminarios en colaboración, en su caso, con otras instituciones, como escenario de presentación, intercambio, análisis y difusión de los trabajos, estudios y propuestas elaboradas y aquellas otras cuestiones de interés general que puedan surgir en cada momento.

Complementariamente a los trabajos anteriores, el Observatorio mantendrá relaciones de colaboración y coordinación, con otras entidades, organizaciones, centros tecnológicos o entidades de promoción de la innovación, y con los Observatorios Industriales, de ámbito regional o nacional - si los hubiera -, especialmente en aquellos asuntos de sus respectivos ámbitos de actuación.

Dentro del eje de Dimensión Territorial y Sectorial de la Política Industrial, se plantea como línea de actuación la creación de tres Observatorios Industriales en los sectores de Automoción, Industria del sector Agroalimentario y Producción Energética.

Los Observatorios sectoriales se constituyen como un foro permanente de diálogo, debate y análisis entre todas las partes implicadas en cada sector y una herramienta fundamental para el análisis del sector, capaz de sistematizar la recogida y procesamiento de la información sobre sus necesidades y demandas, sus resultados y perspectivas, la implantación de nuevos elementos de innovación, la creación de empleo y riqueza y contribuir así al desarrollo y competitividad de cada sector en Castilla y León en el contexto de una economía globalizada.

#### **d) Ayudas, financiación y servicios a las empresas**

Entre los instrumentos de carácter anticipatorio se encuentran aquellos que pueden contribuir a la financiación proyectos de inversión de las empresas, necesarios para ampliar la competitividad de las empresas, como son los incentivos regionales, las líneas de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, en especial la de

incentivos a la inversión de especial interés y el instrumento financiero ADE Financiación.

Éstos aportan recursos necesarios tanto para afrontar el cambio y las transformaciones industriales que las empresas tienen que hacer, como también para facilitar la implantación de proyectos alternativos.

La ley 50/1985, de 27 de diciembre, Ley de Incentivos Regionales regula las ayudas financieras que concede el Estado para fomentar la actividad empresarial y orientar su localización hacia zonas previamente determinadas, al objeto de reducir diferencias de situación económica en el territorio nacional, repartir más equilibradamente las actividades económicas sobre el mismo y reforzar el potencial desarrollo endógeno de las regiones.

Mediante Real Decreto 899/2007, de 6 de julio, se aprueba el Reglamento de los incentivos regionales.

El Real Decreto 184/2007, de 9 de febrero, modifica el Real Decreto 570/1988, de 3 de junio, de delimitación de la zona de promoción económica de Castilla y León, estableciendo en su artículo 2 que, los incentivos regionales que podrán concederse en dicha zona no podrán sobrepasar el porcentaje máximo sobre la inversión aprobada del 30 por ciento en Ávila, León, Salamanca, Soria y Zamora, del 27 por ciento en Palencia y Segovia y del 25 por ciento en Burgos y Valladolid hasta el 31 de diciembre de 2010 y desde el 1 de enero de 2011 del 20 por ciento en Ávila y Salamanca, del 15 por ciento en León, Palencia, Segovia, Soria, Valladolid y Zamora y del 10 por ciento en Burgos.

A partir del Acuerdo Marco se han desarrollado una serie de instrumentos financieros que se articulan en la empresa pública ADE Financiación, nacida para dar respuesta al nuevo contexto económico que, cada vez más globalizado y caracterizado por una economía competitiva e internacionalizada, requiere de instrumentos financieros capaces de posicionar la economía y las empresas de Castilla y León en igualdad de condiciones frente a sus competidores.

ADE Financiación tiene como uno de sus objetivos favorecer el acceso de las pequeñas y medianas empresas a la utilización de los instrumentos financieros, con el fin de promover una mejor asignación de la financiación privada en beneficio de las PYMES y una mayor disponibilidad de los instrumentos financieros más idóneos.

La constitución de ADE Financiación permite a la Comunidad operar de forma más ágil y eficaz en los mercados financieros. Nace con la vocación de ser capaz de movilizar recursos públicos y privados que actúen de forma coordinada y complementaria para impulsar proyectos empresariales de Castilla y León.

ADE Financiación ha puesto en marcha nuevas fórmulas de financiación para las empresas, tanto desde el lado de la financiación ajena como del lado del capital riesgo. Son apoyos complementarios a los que se ofrecen desde el sector privado con el objetivo de contribuir al crecimiento del tejido empresarial de Castilla y León.

El principal objetivo de ADE Financiación se basa en el Diseño, desarrollo y ejecución de programas y actuaciones de apoyo financiero a las empresas de Castilla y León, dirigidos a facilitar:

- la creación de nuevas empresas
- la expansión de las ya establecidas
- su desarrollo tecnológico
- su competitividad
- su viabilidad

Principales funciones de ADE Financiación:

- Analizar las necesidades financieras de los proyectos de inversión para diseñar medidas de apoyo a la financiación de los mismos.
- Crear o participar en sociedades y fondos de inversión y capital riesgo vía recursos propios.
- Apoyar el acceso a la financiación ajena, mejorando el coste de dicha financiación, facilitando el acceso a la misma y proporcionando plazos de amortización largos.
- Apoyar la solvencia de las entidades que participan en el Instrumento.

- Incrementar la formación empresarial en materia financiera y la información sobre la oferta de productos y sus características.

Una de las principales líneas de actuación de ADE Financiación es el área de Capital Riesgo.

El objetivo de este área se centra en facilitar a las empresas la consecución de financiación a través de la entrada de un socio financiero en el accionariado de la empresa.

### **FCR Capital Semilla**

Creado con el fin de contribuir al desarrollo de proyectos empresariales pertenecientes a cualquier sector empresarial y con domicilio social en Castilla y León. El tipo de sociedad en la que se participa es aquella legalmente constituida, de tamaño pequeño, promovida por nuevos emprendedores y que se encuentre en su primera fase empresarial (semilla y start-up). Inversiones entre 6.000 y 180.000€.

### **FCR Tecnológico**

El fondo toma participaciones temporales en pymes no cotizadas, en fase de desarrollo inicial o expansión y con alto potencial de crecimiento, facilitando la promoción y desarrollo de proyectos innovadores, pertenecientes a sectores como telecomunicaciones, biotecnología, nuevas tecnologías, informática y multimedia, consultorías de servicios de valor añadido, comercio electrónico y contenidos. Inversiones hasta 5 millones de euros.

### **FCR Capital Desarrollo**

Inversiones en empresas de tamaño mediano de cualquier sector y actividad empresarial para contribuir con recursos financieros y de gestión a sus planes de expansión, con la finalidad de crear valor en las compañías participadas, para los partícipes del fondo y contribuir al desarrollo empresarial de Castilla y León. Inversiones hasta 10 millones de euros.

El principal instrumento con el que cuenta ADE Financiación para prestar este tipo de servicios es ADE Capital SODICAL, Sociedad de Capital Riesgo, participada por la Agencia de inversiones y Servicios de la Junta de Castilla y León.

Complementariamente con estos instrumentos para la financiación de las empresas, ADE Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León a través de otros apoyos económicos directos, entre ellos:

- Proyectos de Especial Interés: Realización de proyectos de inversión relativos a la creación de nuevos establecimientos, ampliación, traslado, en su caso, modernización, dentro de los sectores promocionales.

Empresas que realicen en Castilla y León inversiones que impliquen la creación de un nuevo establecimiento, la ampliación de uno existente o el lanzamiento de una actividad que implique un cambio fundamental en el producto o proceso de producción, a través de procesos de racionalización, diversificación o modernización, así como a las empresas que creen empleo ligado a una inversión inicial.

La creación de nuevos establecimientos o la ampliación de los existentes, y cuya cuantía de inversión sea superior a 601.012,10 euros.

#### **e) La Fundación**

La Junta de Castilla y León ha aprobado recientemente en el mes de mayo un paquete de 27 medidas con el objetivo de impulsar la actividad económica en Castilla y León. Con el desarrollo de estas medidas se pretende seguir construyendo un espacio económico en el conjunto del territorio de Castilla y León, que permita paliar los efectos de la negativa evolución económica, que comienzan a reflejarse en los principales indicadores de coyuntura, y así seguir convergiendo con las economías más avanzadas de nuestro entorno.

Entre las medidas dirigidas a agilizar la concesión de ayudas y apoyos financieros y a fomentar el empleo, se encuentra la creación de una Fundación para facilitar el cumplimiento efectivo de la Responsabilidad Social Corporativa ante procesos de deslocalización empresarial, cuyo diseño, desarrollo e implantación está pendiente de concretar con los agentes económicos y sociales más representativos en Castilla y León.

### **3.2.- Medidas de acompañamiento**

Las medidas de acompañamiento tienen como finalidad reducir o minimizar los impactos que se produzcan como consecuencia de los procesos de reestructuración y deslocalización de empresas, cuando éstas se lleven a cabo y sea imposible evitar dichos procesos. Entre ellas están las prejubilaciones, recolocaciones, prestaciones complementarias, planes sectoriales, formación y ayudas de salvamento y reestructuración.

#### **Ayudas de Salvamento y reestructuración de empresas en crisis**

Entre los instrumentos de acompañamiento se encuentran las ayudas reguladas por la Directrices comunitarias sobre ayudas estatales de salvamento, publicadas el día 1 de octubre de 2004 en el Diario Oficial de la Unión Europea.

Se entiende que una empresa está en situación de crisis

1. Cuando, tratándose de una sociedad de responsabilidad limitada, ha desaparecido más de la mitad de su capital suscrito y se ha perdido más de una cuarta parte del mismo en los últimos 12 meses.
2. Cuando, tratándose de una sociedad en la que al menos algunos de sus socios tienen una responsabilidad ilimitada sobre la deuda de la empresa, han desaparecido más de la mitad de sus fondos propios, tal como se indican en los libros de la misma, y se ha perdido más de una cuarta parte de los mismos en los últimos 12 meses.
3. Para todas las formas de empresas, cuando reúne las condiciones establecidas en el Derecho interno para someterse a un procedimiento de quiebra o insolvencia.

No podrán acogerse a las ayudas de salvamento y reestructuración las empresas de nueva creación aunque su situación financiera inicial sea precaria. Tal es el caso especialmente si la empresa de nueva creación ha surgido de la liquidación de otra empresa anterior o de la absorción de sus activos.

Se considerará, en principio, que una empresa es de nueva creación durante los tres primeros años siguientes al inicio de sus operaciones en el correspondiente sector de actividad.

En principio, las empresas que formen parte de o estén siendo absorbidas por un grupo mayor no pueden acogerse a las ayudas de salvamento o de reestructuración, salvo que se pueda demostrar que las dificultades por las que atraviesa la empresa le son propias, que no son simplemente el resultado de la asignación arbitraria de costes dentro del grupo y que son demasiado complejas para ser resueltas por el propio grupo

Deberán ser notificadas individualmente a la Comisión:

- a) Las ayudas que se concedan a empresas que no reúnan los requisitos necesarios para ser consideradas PYME.
- b) Las ayudas destinadas a empresas que no reúnan los requisitos para ser consideradas empresa en crisis señalados.
- c) La ayuda a las empresas que operan en un mercado que padece un exceso de capacidad estructural desde hace tiempo, independientemente de la dimensión del beneficiario.
- d) Toda ayuda de salvamento que se conceda por un período superior a seis meses o que no haya sido reembolsada una vez transcurridos seis meses a partir del pago del primer plazo a la empresa.
- e) Las ayudas que se concedan a una empresa individual como parte de una operación de concesión de ayuda de salvamento o reestructuración, incluso en caso de modificación del plan, que superen los importes máximos establecidos.

f) La repetición de las ayudas de salvamento o de reestructuración, en las circunstancias y con las excepciones establecidas en las Directrices comunitarias, en virtud del principio de "Ayuda única".

g) Las modificaciones del plan de reestructuración y del importe de la ayuda producidas durante el período de reestructuración.

Las ayudas de salvamento consistirán en la prestación de avales en garantías de créditos a obtener de terceros, o en la concesión de préstamos, en la cuantía estrictamente necesaria para dotar a la empresa de la liquidez que precisa para hacer posible su funcionamiento, exclusivamente durante el tiempo necesario para elaborar un plan de reestructuración o de liquidación.

Las condiciones de prestación de los avales serán las que con carácter general tenga establecidas la Junta de Castilla y León, y los préstamos se concederán a un tipo de interés similar a los tipos de referencia adoptados por la Comisión.

Todo préstamo deberá ser reembolsado y toda garantía deberá vencer en un plazo no superior a seis meses a partir del pago del primer plazo a la empresa.

La ayuda de salvamento debe estar justificada por razones sociales serias y no ser susceptible de producir efectos colaterales negativos graves en otros Estados miembros de la Unión Europea.

El importe necesario deberá basarse en las necesidades de liquidez de la empresa resultantes de las pérdidas y no deberá ser superior al 50% del flujo de caja negativo operativo de la empresa durante el año anterior a la concesión de la ayuda.

Este importe se calculará añadiendo a los resultados antes de intereses e impuestos del ejercicio anterior a la concesión de la ayuda, las amortizaciones y la variación del capital circulante del último ejercicio cerrado, y dividiendo la suma entre dos.

El importe máximo de la ayuda combinada concedida a una única empresa, tanto en concepto de salvamento como de reestructuración, no podrá ser superior a 10 millones de euros, incluida cualquier ayuda recibida de otras fuentes o con arreglo a otros regímenes.

Las ayudas de salvamento no tendrán una duración superior a seis meses y su concesión se realizará como norma general una sola vez en virtud del principio de "Ayuda única".

Los requisitos para obtener las ayudas de reestructuración serán los siguientes:

1. Que la empresa se halle en las circunstancias establecidas para ser considerada empresa en crisis.
2. Que se presente un plan de reestructuración detallado, factible, coherente y realista que, partiendo del análisis de la situación de la empresa y de las causas que la han motivado, concrete y proponga las medidas de todo orden que deben adoptarse para situarla en condiciones de viabilidad en el plazo más breve posible.
3. Las medidas deben ser proporcionales al efecto de falseamiento de la ayuda y, en particular, al tamaño y la importancia relativa de la empresa en su mercado o mercados y deben formar parte del plan de reestructuración.

Si la empresa es mediana, se establecerán contrapartidas que pueden consistir en la venta de activos, en reducciones de la capacidad o de la presencia en el mercado, y en la disminución de los obstáculos a la entrada en los mercados afectados. Las condonaciones y el cierre de actividades que generen pérdidas que hubieran sido necesarios en cualquier caso para restablecer la viabilidad, no se considerarán reducción de la capacidad o de la presencia en el mercado a efectos de la evaluación de las contrapartidas.

Las pequeñas empresas no podrán incrementar su capacidad de producción durante la ejecución del plan de reestructuración, salvo que ello sea necesario para restablecer la viabilidad de la empresa y no se falsee la competencia en forma contraria al interés común.

Cuando el beneficiario opere en un mercado que padece un exceso de capacidad estructural desde hace tiempo, según se define en el contexto de las Directrices comunitarias multisectoriales sobre ayudas regionales a grandes proyectos de inversión, la reducción de la capacidad o de la presencia en el mercado de la empresa podrá llegar a ser del 100%.

El importe y la intensidad de la ayuda deberán limitarse a los costes de reestructuración estrictamente necesarios para permitir la reestructuración en función de las disponibilidades financieras de la empresa, de sus accionistas o del grupo comercial del que forme parte. Su evaluación tendrá en cuenta cualquier ayuda de salvamento concedida por anticipado.

Los beneficiarios de la ayuda deberán contribuir de forma importante al plan de reestructuración con cargo a sus propios recursos, incluida la venta de activos que no sean indispensables para la supervivencia de la empresa, o mediante financiación externa obtenida en condiciones de mercado. Esta contribución deberá ser real, es decir auténtica, sin incluir ningún beneficio previsto en el futuro como puede ser el flujo de tesorería, y debe ser lo mas alta posible.

Dicha contribución a la reestructuración será como mínimo del 25% cuando se trate de pequeñas empresas, y como mínimo del 40% cuando se trate de medianas empresas, si bien se podrá aceptar una contribución más baja cuando concurren circunstancias excepcionales o dificultades especiales que deberán justificarse por la empresa beneficiaria.

En virtud del principio de "Ayuda única" las ayudas de reestructuración, al igual que las ayudas de salvamento, sólo se concederán una única vez.

En consecuencia, antes de la concesión de las ayudas deberá verificarse si la empresa ha recibido anteriormente una ayuda de reestructuración. Si así fuera y si han transcurrido menos de diez años ya sea desde la concesión de la ayuda de salvamento o desde la finalización del período de reestructuración o desde la interrupción de la aplicación del plan (aplicándose la fecha más reciente), no se autorizarán nuevas ayudas de salvamento o de reestructuración salvo en los supuestos establecidos en las Directrices comunitarias.

Estas ayudas serán compatibles con cualquier otra de las establecidas por cualquier Administración Pública, Institución o ente público siempre y cuando no sobrepasen los límites máximos de ayuda previstos en la normativa comunitaria para las empresas en crisis.

Se podrán conceder ayudas a "empresas en dificultades" cuya cuantía, medida en el equivalente de subvención bruta, no sobrepase los límites establecidos para su consideración como ayudas de minimis y se destinen a sectores o actividades no excluidas de ese tipo de ayudas, de conformidad con lo establecido en el Reglamento (CE) número 1998/2006 de la Comisión, de 15 de diciembre, relativo a la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado CE a las ayudas de minimis y, en su caso, en el Reglamento (CE) número 1860/2004 de la Comisión, de 6 de octubre, relativo a las ayudas de minimis en los sectores agrario y pesquero.

### **Acuerdos para el apoyo de sectores**

Como el suscrito por UGT y CC.OO. de Castilla y León, CECAL (Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León) y la Dirección General de Industria para el apoyo al sector auxiliar y de fabricación de los componentes de la empresa Renault en Castilla y León de 8 de marzo de 2007 como consecuencia de la caída de ventas, de la demanda comercial y el agotamiento de las medidas de flexibilidad interna, y su repercusión en la productividad y el empleo de las empresas auxiliares y de fabricación de componentes y proveedoras.

Esa situación coyuntural de la mayor empresa industrial de Castilla y León determinó un marco de apoyo a las empresas de los sectores afectados.

El ámbito subjetivo del Acuerdo se estableció para las empresas cuya actividad esté directamente relacionada total o parcialmente con la fabricación y montaje de los vehículos de la marca Renault en sus factorías de Villamuriel de Cerrato (Palencia) y Valladolid y que tengan centro de trabajo en el territorio de Castilla y León.

Incluía tanto las empresas industriales que fabrican componentes para las factorías mencionadas como todas las otras que realizan cualquier tipo de actividad auxiliar o le prestan los servicios necesarios para el adecuado desarrollo de su actividad (logística, limpieza, mantenimiento de maquinaria, etc.), en los términos que se acuerde en la Comisión de Control y Seguimiento.

El ámbito temporal del Acuerdo se establecía desde el 1 de diciembre de 2006 al 30 de junio de 2008, quedando supeditada dicha vigencia a los resultados de los expedientes de regulación de empleo que se negocien en la empresa matriz (Renault).

El objeto era el mantenimiento del empleo en las empresas afectadas a través de un conjunto de medidas de apoyo destinadas a paliar las dificultades derivadas de la situación de Renault España, garantizando el futuro y la competitividad de las empresas afectadas.

Las medidas de apoyo dirigidas a las empresas incluían, entre otras, ayudas a nuevos proyectos de inversión y adaptación de las instalaciones existentes, a proyectos de innovación tecnológica y desarrollo de nuevos productos y procesos.

En el Acuerdo las medidas dirigidas a los trabajadores incluían, suspensiones temporales de empleo, formación y cualificación profesional, reposición de las prestaciones por desempleo consumidas y complementación de las retribuciones de los trabajadores afectados por expedientes de suspensión de empleo

En este sentido, se ha acordado en la Comisión de Seguimiento del Acuerdo, dentro de las medidas de complementación de prestaciones, que los trabajadores afectados percibirán una ayuda, destinada a complementar la prestación por desempleo que perciban durante el periodo de suspensión de sus contratos de trabajo, por el importe correspondiente a una cuantía lineal de 240€/mes neto, por suspensión de sus contratos. Tomando como referente de partida, el porcentaje complementado por la empresa y garantizando, en todo caso, el 100% de sus salarios netos, siempre que éste sea igual o inferior a 1.350€/mes. Cuando el salario mensual neto sea superior a 1.350€ se aplicará el tope del 94%.

A nivel general, el Consejo de Ministros, en su reunión del 9 de junio de 2006, a propuesta de los Ministros de Industria, Turismo y Comercio y de Trabajo y Asuntos Sociales, y previo informe de la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos, adoptó un Acuerdo sobre determinadas medidas financieras y sociolaborales integradas en el Plan de apoyo al sector textil y de la confección que se han desarrollado mediante la Orden TAS/3243/2006, de 19 de octubre, por la que se disponen medidas necesarias para el desarrollo parcial de lo previsto en el Acuerdo del

Consejo de Ministros de 9 de junio de 2006, sobre determinadas medidas financieras y sociolaborales integradas en el Plan de apoyo al sector textil y de la confección, y el Real Decreto 5/2008, de 11 de enero, por el que se establecen medidas para facilitar la adaptación laboral del sector textil y de la confección a los cambios estructurales en el comercio mundial.

En Castilla y León, en base al Acuerdo Marco Textil de Castilla y León, suscrito el 30 de enero de 2007, la ORDEN EYE/2064/2007, de 19 de diciembre, por la que se regula y convoca para el año 2008 una línea de ayuda destinada a trabajadores de empresas del sector textil y de la confección de Castilla y León afectados por expediente de regulación de empleo por el que se autoriza la suspensión de sus contratos de trabajo.

En virtud de esta norma, los trabajadores percibirán una ayuda, destinada a complementar la prestación por desempleo que perciban durante el período de suspensión de sus contratos de trabajo, por el importe correspondiente hasta alcanzar el máximo del 100% de sus salarios netos calculados como el promedio efectivo de los últimos 3 meses anteriores a la suspensión del contrato de trabajo, mientras dure la situación de suspensión del mismo.

## **Recolocaciones**

La Resolución de 25 de abril de 2008, del Servicio Público de Empleo de Castilla y León, por la que se convocan subvenciones para el año 2008, cofinanciadas por el Fondo Social Europeo, para el fomento del empleo por cuenta ajena, incluye en su Programa I de Fomento de la Contratación Indefinida entre sus destinatarios, aparte de las mujeres y los varones menores de 25 años, a los varones de 25 años o más años que hayan sido objeto de Expediente de Regulación de Empleo o despido en alguna empresa ubicada en Castilla y León, dentro de los seis años anteriores a la fecha de publicación de la Resolución, en virtud de las causas previstas en el Art. 51 o 52.c del Estatuto de los Trabajadores.

La cuantía de la subvención por la celebración de contratos de duración indefinida a jornada completa con un trabajador mayor o igual de 45 años que reúna los

requisitos antes señalados será de 5.500 euros y para el resto de los destinatarios excluidos los señalados anteriormente será de 4.000 euros, incrementándose dicha cuantía en función de otras circunstancias personales o territoriales.

En el desarrollo de IV Plan de Empleo de Castilla y León se ha acordado incorporar un nuevo programa para la Realización de Planes Integrales de Empleo que favorezcan la recolocación de trabajadores afectados por procesos de reestructuración de empresas pertenecientes a sectores en crisis, así reconocidos de forma expresa en el seno del Consejo Regional de Trabajo de Castilla y León.

Se considerará Plan Integral de Empleo aquel que comprenda las acciones de asesoramiento y reinserción laboral de los trabajadores.

Los Planes Integrales de Empleo deberán conseguir, al menos, como objetivo de inserción del 35% de los trabajadores atendidos durante el desarrollo del mismo.

Podrán participar en los Planes Integrales de Empleo los trabajadores procedentes de empresas pertenecientes a sectores en crisis y aquellos trabajadores que, procedentes de empresas en las que, tras un procedimiento de reestructuración y por el volumen de puestos de trabajo afectados o por el impacto socio-laboral o por su trascendencia en el entorno geográfico, resulten incluidos, tras la decisión adoptada por la Comisión de Trabajo que se constituya al efecto, en el seno del Consejo Regional de Trabajo de Castilla y León, de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 114/2004, de 21 de octubre, por el que se crea el Consejo Regional de Trabajo de Castilla y León y los Consejos Provinciales de Trabajo.

### **Prestaciones complementarias**

La ya citada Orden de 5 de abril de 1995 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en la actualidad Ministerio de Trabajo e Inmigración, establece también otras ayudas a trabajadores afectados por los procesos de reconversión y/o reestructuración de empresas:

2. Ayudas destinadas a financiar la ampliación extraordinaria de las prestaciones de desempleo reconocidas a los trabajadores afectados por procesos de reconversión industrial o reestructuración de empresas, al amparo de lo dispuesto en la Ley 27/1984, de 26 de julio, y disposición adicional decimonovena de la Ley 4/1990, de 29 de junio, de Presupuestos Generales del Estado para 1990.
3. Ayudas destinadas a los Fondos de Promoción de Empleo para el cumplimiento de sus fines, al amparo del Real Decreto 335/1984, de 8 de febrero.
4. Ayudas extraordinarias destinadas a atender situaciones de urgencia y necesidad socio-laboral, que permitan facilitar los procesos de reestructuración de empresas que pudieran conllevar el cese total o parcial de la actividad de las mismas o contribuyan al mantenimiento del empleo.
5. Otras ayudas, similares o complementarias de las anteriores, que asimismo contribuyan a facilitar los procesos de reconversión y/o reestructuración de empresas o al mantenimiento del empleo y a paliar, al mismo tiempo, las consecuencias sociales derivadas de los mismos.

En el desarrollo del IV Plan de Empleo de Castilla y León se ha acordado poner en marcha un nuevo programa de ayudas a trabajadores/as afectados por procesos de reestructuración de sectores y/o empresas en crisis.

El objeto de este programa es conceder ayudas a trabajadores/as afectados por expedientes de regulación de empleo, de suspensión o extinción de contratos de trabajo, que procedan de sectores y/o empresas en crisis que por su importancia sociolaboral y territorial entren en el programa.

La entrada en el programa es voluntaria evidentemente, y la empresa o empresas del sector en que los trabajadores reciban estas ayudas serán decididas por el Consejo Regional de Trabajo.

La idea principal de este programa es ayudar a los trabajadores en su prestación de desempleo cuando estén ERE de suspensión o de extinción, y, además, creemos que puede ser de ayuda en la resolución de conflictos.

Las ayudas en la suspensión por ERE serán de máximo de 4 meses al año, que podrá repartirse en dos períodos. Además, las ayudas se podrán percibir durante un período máximo de 12 meses en el espacio de tiempo que dura el programa que es del 2008-2010. En la extinción la ayuda se podrá recibir durante los cuatro primeros meses.

La cuantía tanto en suspensión o en extinción será una ayuda destinada a complementar la prestación o el subsidio por desempleo que percibe el trabajador, por el importe correspondiente hasta alcanzar el 90% de sus salario neto en activo, calculado como el promedio efectivo de los cuatro meses, o periodo inferior, en su caso, inmediatamente anteriores a la suspensión o extinción de los contratos de trabajo.

Esta ayuda tendrá una duración máxima de 4 meses. Ello sin perjuicio de otros complementos dinerarios o en especie de la propia empresa.

Los beneficiarios, para poder percibir la ayuda, durante el periodo de suspensión deberán participar en acciones de mejora de ocupabilidad que les proponga el Servicio Público de Empleo (prácticamente nada especial, como cualquiera que perciba prestación de desempleo). En EREs de extinción de contratos de trabajo lleva aparejada la participación activa del trabajador/a en las acciones comprendidas en los Planes Integrales de Empleo, con el objeto de recolocar a estos trabajadores/as (acciones de asesoramiento y recolocación que se concertará con empresa sin ánimo de lucro apropiada).

## **Formación**

El Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo, recoge lo establecido en Acuerdo de Formación Profesional para el Empleo, suscrito el 7 de febrero de 2006 por el Gobierno, las Organizaciones Empresariales CEOE y CEPYME y las Organizaciones Sindicales CC.OO y UGT.

En relación con los trabajadores afectados por procesos de reestructuración y deslocalización de empresas, se establece en el artículo 24 que las acciones específicas programadas en un plan de formación sectorial podrán dirigirse también al reciclaje y recualificación de trabajadores procedentes de sectores en situación de crisis.

En este mismo sentido, la Orden TAS/718/2008 por la que se desarrolla el citado Real Decreto establece en el Artículo 16. 1. que los planes de formación sectoriales se compondrán de acciones formativas dirigidas a la formación de trabajadores de un sector productivo concreto, con el fin de desarrollar acciones formativas de interés general para dicho sector y satisfacer necesidades específicas de formación del mismo. Las acciones específicas programadas en este tipo de planes también podrán dirigirse al reciclaje y recualificación de trabajadores procedentes de sectores en situación de crisis.

Igualmente otra medida, que puede ser utilizada en el caso de recolocación de trabajadores afectados por esos procesos, es la programación de acciones formativas que incluyan compromisos de contratación dirigidos prioritariamente a desempleados, que cuenta con subvenciones pública.

### **Prejubilaciones.**

La Orden de 5 de Abril de 1995 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en la actualidad Ministerio de Trabajo e Inmigración, establece una serie de ayudas a trabajadores afectados por los procesos de reconversión y/o reestructuración de empresas.

Con cargo a los correspondientes programas presupuestarios, podrá conceder, durante cada ejercicio presupuestario, en los supuestos y condiciones que se indican en la presente disposición, los siguientes tipos de ayudas:

1. Ayudas para facilitar el acceso a la jubilación ordinaria de los trabajadores afectados por procesos de reconversión y/o reestructuración de empresas que consistirán en:

a) Ayudas, equivalentes a la jubilación anticipada, a trabajadores de empresas acogidas a planes de reconversión aprobados al amparo de la Ley 21/1982, de 9 de junio.

b) Ayudas, equivalentes a la jubilación anticipada, a trabajadores de empresas acogidas a planes de reconversión aprobados al amparo de la Ley 27/1984, de 26 de julio.

c) Ayudas, previas a la jubilación ordinaria, a trabajadores de empresas acogidas a procesos de reestructuración.

El Decreto 106/1994, de 21 de abril, y en la orden del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de 5 de octubre de 1994 (BOE nº 253, del 22 de octubre), regulan las ayudas previas a la jubilación ordinaria en el sistema de la Seguridad Social a trabajadores afectados por procesos de reestructuración de empresas.

.Las subvenciones reguladas por la mencionada orden tienen por objeto facilitar una cobertura económica a los trabajadores afectados por procesos de extinción de relaciones de trabajo, por causas económicas, técnicas, organizativas y de producción, siempre que cumplan los requisitos y condiciones en ella exigidos, en tanto no accedan a la situación de jubilación, en su modalidad contributiva en el sistema de la Seguridad Social.

Se podrán acoger a este tipo de ayudas las empresas afectadas por procesos de reestructuración producidos por causas económicas, técnicas, organizativas y de producción, previstas en los artículos 51 y 52 c) del Estatuto de los trabajadores, para aquellos trabajadores que afectados por dichos procesos vean extinguida su relación de trabajo, previa conformidad expresa e individual de cada uno de ellos, siempre que los mismos, al alcanzar la edad ordinaria para el acceso a la pensión de jubilación en su modalidad contributiva, en el régimen de la Seguridad Social de encuadramiento, tengan o puedan tener cubierto el período de cotización exigido para causar derecho a la citada pensión de jubilación en dicho régimen, estén en alta o situación asimilada en el mismo y tengan 60 años de edad, real o teórica por aplicación de los coeficientes reductores de la edad, como mínimo, cuando accedan al sistema de estas ayudas.

La cuantía de la ayuda previa a la jubilación ordinaria será del 75% del resultado de dividir entre siete la suma de las bases de cotización de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, excluidas las horas extraordinarias, correspondientes a los seis meses anteriores a la fecha de efectividad de la ayuda, sin

que en ningún caso puedan superar la pensión máxima establecida en el régimen general de la Seguridad Social para el año que tenga lugar dicha efectividad.

Esta ayuda solo podrá percibirse hasta un máximo de cinco años. La cuantía de la ayuda correspondiente al primer año de percepción será la que resulte de aplicar lo dispuesto en el número anterior. Para el segundo y sucesivos años, dicha cuantía se incrementará acumulativamente de acuerdo con las previsiones de incremento del índice de precios al consumo del año en que tenga efectividad. No obstante, las empresas podrán acordar con sus trabajadores complementos adicionales sobre la referida cuantía, siempre que el exceso resultante de la misma sea abonado íntegramente por aquéllas, pudiendo solicitar que estos complementos sean capitalizados conjuntamente con las ayudas, y en este caso serán abonados por la entidad gestora correspondiente.

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 2 de la citada orden ministerial, durante el período de percepción de la ayuda el trabajador beneficiario será considerado en situación asimilada al alta en el correspondiente régimen de la Seguridad Social, a efectos de continuar cotizando por él por el tipo correspondiente a contingencias comunes establecido para el año de efectividad de la ayuda. La base inicial de cotización del período se determinará tomando el promedio de las últimas seis bases cotizadas por contingencias comunes anteriores a la fecha en que deba comenzar a percibir la ayuda. Cuando se trate de trabajadores encuadrados en un régimen especial de la Seguridad Social en el que se cotice para la contingencia de jubilación por una base diferente a la de contingencias comunes, se tomará como referencia el promedio de las bases correspondientes a la citada contingencia por la que se cotizó.

La base de cotización obtenida se actualizará acumulativamente a partir del segundo año de percepción en el porcentaje de incremento que se fije para la actualización de ayuda, sin que en ningún caso fuese superior a la base máxima vigente en cada momento para el grupo de la categoría profesional de que se trate.

Cuando los trabajadores accedan al sistema de ayudas después de un período de desempleo, la base de cotización inicial se actualizará teniendo en cuenta la evolución

que hayan experimentado las bases máximas de cotización del régimen general de la Seguridad Social durante aquel período.

La financiación de estas ayudas, así como las correspondientes cotizaciones a la Seguridad Social, corresponderá en un 60% a la empresa solicitante y el 40% restante con cargo a la aplicación presupuestaria 16.05.214A.472.0 con una dotación inicial de 846.262,97 A, de los presupuestos generales de la Comunidad Autónoma para el año 2005.

La participación de la empresa podrá superar dicho porcentaje siempre que exista previa conformidad de la misma.

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo del presente estudio, partiendo de la creciente importancia y preocupación que están adquiriendo las reestructuraciones y deslocalizaciones de empresas, hemos realizado en primer lugar una panorámica de estos procesos, incidiendo en su triple dimensión: la delimitación conceptual; una aproximación a su desarrollo en el ámbito de la Unión Europea y España, a modo de contextualización; el análisis de la perspectiva de las instituciones públicas y agentes sociales, tomando como marco de referencia el debate europeo planteado en torno a las estrategias de anticipación y gestión del cambio en las empresas; por último hemos abordado los criterios y ámbitos de actuación, tanto a nivel de las relaciones laborales como de las actuaciones territoriales.

En segundo lugar, hemos examinado la incidencia que estos procesos tienen en nuestra Comunidad a nivel cuantitativo, basándonos en la información disponible, y cualitativo, mediante el análisis de las características fundamentales que han revestido este fenómeno en Castilla y León a partir de una recopilación de casos seleccionados atendiendo a su importancia o relevancia y su posterior estudio.

Por último hemos abordado los instrumentos y mecanismos de gestión de estos procesos de que dispone nuestra Comunidad.

Considerando que estos procesos, con las características novedosas que presentan en la actualidad, bien diferenciadas de aquellos a los que hemos asistido en etapas pretéritas, se dan y van a seguir dándose en el futuro con mayor intensidad, en el contexto de una economía cada vez más globalizada con mercados cada vez más abiertos, dinámicos y competitivos y en un proceso creciente de cambio tecnológico, y exigen un modelo de gestión basado en la anticipación y el acompañamiento del cambio y las reestructuraciones, para prevenir y minimizar sus efectos negativos económicos, sociales y territoriales.

Un modelo que en parte ya se está construyendo en nuestra Comunidad, que tiene por objeto gestionar de manera socialmente responsable estos procesos, en el que se debería profundizar desarrollando las mejores prácticas disponibles.

Para ello, consideramos conveniente:

- 1.- Seguir desarrollando una política industrial integrada y consensuada con los agentes sociales más representativos dentro del marco del Diálogo Social, cuyas bases están ya establecidas en el Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Industrial de Castilla y León, a partir de los diferentes ejes, objetivos e instrumentos establecidos en él.
- 2.- Promover un entorno competitivo que retenga y favorezca la localización de actividades industriales y el necesario salto cualitativo que deben dar las empresas en su forma de competir, a través del impulso de la I+D+i, el diseño, la mejora de la gestión, la inversión en innovación y tecnología para lanzar nuevos productos y actividades; la búsqueda y acceso a sectores y mercados emergentes, la racionalización de costes y la productividad; la reconversión tecnológica y el aumento de la dimensión de nuestras empresas.
- 3.- Impulsar el desarrollo de los objetivos y acciones establecidas en el eje de Anclaje territorial de las empresas del Acuerdo Marco, construyendo un modelo de gestión capaz de intervenir con celeridad y creando instrumentos adecuados para la gestión de estos procesos.
- 4.- Fortalecer el Observatorio de Prospectiva Industrial y los Observatorios Industriales Sectoriales, como herramientas para, a partir de un conocimiento profundo de la realidad, analizar y valorar escenarios de futuro, desvelar alternativas, mejorar la calidad de las decisiones adoptadas en el presente, incrementar la capacidad de anticipación y diseñar medidas de acción pública en el marco del diálogo social.

- 5.- Ampliar la actividad del Observatorio de Prospectiva Industrial incorporando en su temática otras áreas, como el análisis del entorno tecnológico-económico, los mercados internacionales, etc., así como la difusión de información de alto valor añadido en el tiempo pertinente, con el objetivo de reducir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones estratégicas de las empresas y selección de políticas por parte de las administraciones públicas.
- 6.- Fortalecer los instrumentos de apoyo y atención a las empresas, así como los instrumentos financieros, partiendo de un planteamiento proactivo y un enfoque integral.
- 7.- Establecer planes consensuados sectoriales de competitividad que, a partir de estudios de prospectiva, identifiquen, potencien y orienten a sectores y empresas sobre los modelos de negocio emergentes, y faciliten las transformaciones necesarias y adecuadas para garantizar su competitividad en el próximo futuro.
- 8.- Mejorar y compartir la información significativa sobre los procesos de reestructuración y deslocalización de empresas en Castilla y León, elaborando un Sistema de Alerta Temprana territorial, a partir de una serie de indicadores, que permita actuar en las etapas más tempranas de estos procesos.
- 9.- Crear un Observatorio Regional de Reestructuraciones dotado con los medios necesarios, con el objeto de disponer de información rigurosa sobre estos procesos, gestionar la Sistema de Alerta Temprana, analizar las amenazas y debilidades de las empresas de Castilla y León en aquellos aspectos que más pueden influir en la captación, mantenimiento y desarrollo de las inversiones en la Comunidad, con especial atención en las empresas participadas mayoritariamente por capital extranjero; realizar un seguimiento sistemático de estos procesos y sus impactos económicos, sociales y territoriales; elaborar protocolos de gestión con

las mejores prácticas así como un catálogo de recursos disponibles y proponer medidas y acciones para una gestión socialmente responsable.

- 10.- Establecer un Protocolo consensuado de actuación ante los procesos de reestructuración y deslocalización de empresas que recoja las mejores prácticas existentes.
- 11.- Impulsar la concertación, el diálogo social con la Junta de Castilla y León y la coordinación entre las empresas, sindicatos y las administraciones públicas para que las reestructuraciones industriales y las decisiones estratégicas de deslocalización se aborden de manera socialmente responsable, por lo que con independencia de lo establecido en la legislación vigente, se exija a estos grupos empresariales que complementen con medidas de acompañamiento o planes que compensen o palien los efectos sobre la riqueza, actividad económica y empleo indirecto en la zona en la que estuviese localizada la empresa, permitiendo encontrar soluciones alternativas para todas las partes, empresa, trabajadores, comunidades locales y sociedad en general, a través de la consecución de un equilibrio entre los factores sociales y económicos, fomentando nuevas actividades económicas de creación de empleo.
- 12.- Hacer efectivo, en la práctica, el derecho que los representantes de los trabajadores tienen a la información y la consulta sobre la evolución reciente y futura de la empresa, sobre su estructura económica y laboral y sobre las decisiones que ésta vaya a adoptar y que puedan provocar cambios sustanciales en el empleo, la organización del trabajo y /o las relaciones laborales. Entre las buenas prácticas existentes está facilitar de forma transparente y clara información sobre las estrategias empresariales, suministrar documentación suficiente, constante, clara y sencilla sobre la marcha económica de la empresa; en relación con la información y transparencia, además de lo señalado, se debe garantizar el equilibrio entre las partes de manera que ambas compartan la misma información en cantidad y calidad.

- 13.- Mejorar las prácticas de negociación colectiva en las empresas, incorporando a ella los planes de mejora de la competitividad, así como medidas de flexibilidad interna. Acordar en ese mismo marco -como lo tiene establecido, por ejemplo, el Convenio de Metal de Navarra- medidas que permitan abordar el análisis conjunto que permita, a las representaciones de las empresas y de los sindicatos, detectar con la suficiente información y antelación la presencia de elementos que, de no corregirse, llevarían a la empresa a situaciones de riesgo económico o a situaciones de inadecuación de la capacidad productiva en el mercado, que pudieran derivar en procesos de reestructuración de plantilla. Búsqueda conjunta de soluciones, es el análisis y definición de las medidas que se podrían utilizar para corregir la situación planteada, con la debida rapidez y de la manera más adecuada para empresa y trabajadores. La provisión y análisis conjunto de las medidas que se hayan de utilizar, valorando tanto su efecto en la viabilidad de la empresa y los criterios de aplicación para la gestión de estos procesos.
- 14.- Actuar de manera consecuente con el principio según el cual la pérdida de empleo y los despidos constituyen el último recurso, al que sólo se puede recurrir en ausencia de otras soluciones alternativas menos drásticas. Ello implica, que cualquier decisión que conduzca a la pérdida de empleos debe ser proporcional al objetivo que se persigue.
- 15.- Ante las reestructuraciones profundizar en la búsqueda de soluciones alternativas, aportando los recursos necesarios o cumpliendo ciertas previsiones, tales como la recolocación, la formación y el reciclaje de los trabajadores afectados; el escalonamiento de las medidas en el tiempo; la reorganización del trabajo e incluso del horario (en definitiva flexibilidad interna), como condición previa para tomar medidas más traumáticas.
- 16.- Fortalecer las redes de protección social que palien los efectos negativos que se producen sobre los trabajadores afectados por expedientes de regulación de empleo, a fin de garantizar la suficiente cobertura en esas

situaciones, así como los medios necesarios para la más rápida incorporación al trabajo, integrando mecanismos de compensación, formación y orientación.

- 17.- Evitar que las empresas que se deslocalizan obtengan ingresos adicionales derivados de los beneficios e incentivos que se le pudieron haber dado en su día, por ejemplo ganancias de capital en la venta de terrenos que en el pasado fueron dados a la empresa a coste inferior al mercado.
- 18.- Ante estas decisiones, debe exigir a las empresas una responsabilidad social con el entorno y unos compromisos de reindustrialización, nuevos proyectos y recolocaciones.
- 19.- En Castilla y León existe suficiente consenso con las instituciones para favorecer que las empresas multinacionales que se deslocalicen, aporten de manera voluntaria recursos financieros y técnicos que nutran un Fondo Social, el cual se destinaría a apoyar proyectos industriales alternativos y de emprendedores, que compensen la pérdida de actividad económica y empleo en los entornos afectados, favoreciendo la reindustrialización y la creación de riqueza en esas zonas. La Fundación que tiene previsto crear la Junta de Castilla y León puede ser un instrumento eficaz para tal fin.
- 20.- Desarrollar la colaboración y coordinación entre Junta de Castilla y León y el Gobierno de España en materia de política industrial y relaciones laborales, para acometer acciones conjuntas de acompañamiento en los procesos que se den de reestructuración y deslocalización de empresas.
- 21.- Establecer medidas que ayuden a las empresas a afrontar las necesidades de suelo que puedan tener para consolidar y/o ampliar sus instalaciones, favoreciendo aquellos traslados de establecimientos que estén justificados a otras ubicaciones dentro de la zona, garantizando el mantenimiento de la actividad y el empleo y evitando operaciones meramente especulativas.



#### IV. BIBLIOGRAFÍA

AA.VV. (2007.a): *Relocations and Transnational Collective Negotiation*. SYNDEX y European Trade Union Conference (disponible en [www.syndex.fr](http://www.syndex.fr)).

AA.VV. (2007.b): *Benchmarking Working Europe 2007*. European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (disponible en: [www.etuirehs.org](http://www.etuirehs.org)).

AA.VV. (2007.c): *Monitoring Innovative Restructuring in Europe (MIRE) Project. Summary and recommendations* (disponible en: <http://www.mire-restructuring.eu>)

AA.VV. (2007.d): *Informe de la subcomisión para el análisis de las medidas a proponer al gobierno en relación con los procesos de deslocalización y para estimular las mejoras de la competitividad de la economía*. Comisión de Industria Turismo y Comercio. Congreso de los Diputados (mimeografiado).

AA.VV. (2006.a): *El fenómeno de la deslocalización: propuesta de acciones para minimizar sus efectos*. Cámara de Gipuzkoa.

AA.VV. (2006.b): *Las relaciones laborales en la reestructuración y el saneamiento de empresas*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

AA.VV. (2004.a): “*Reestructuración empresarial socialmente responsable en Europa (partes I, II y III)*”, en *Boletín de Información Sociolaboral Internacional* del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, números 106, 107 y 108.

AA.VV. (2004.b): *Offshoring of services in ICT and related services. EU-US seminar*. Comisión Europea.

AA.VV. (2002.a): *Report of the high level group on industrial relations and change in the European Union*. Comisión Europea.

AA.VV. (2002.b): *Marco laboral y relaciones colectivas en la Unión Europea*. Consejo Económico y Social de Andalucía y Junta de Andalucía.

AA.VV. (1998): *Managing change. High level group on economic and social implications of industrial change*. Comisión Europea.

ALES, E.; ENGBLOM, S.; JASPERS, T.; LAULOM, S.; SCIARRA, A.; SOBCZACK, A.; y VALDÉS, F. (2006): *Transnational collective bargaining. Past, present and future*. Comisión Europea.

ALONSO, L. (1999): “El discurso de la globalización y la nueva desigualdad regional.” en *Estudios Regionales* nº 54.

ÁLVAREZ, J. (2004): “Deslocalización de empresas en Cataluña”. En *Claridad*. Invierno. 4ª etapa.

ARAGÓN, J. (2001): “Reflexiones sobre las características y consecuencias del proceso de globalización” en *Globalización, trabajo y movimiento sindical*. Fundación Paz y Solidaridad.

ARAGÓN, J.; y DE LA FUENTE, L. (2007): “La relocalización de empresas y las relaciones laborales en España”, en *Papeles del Este*, vol. 14.

ARAGÓN, J.; DURÁN, A.; ROCHA, F.; y CRUCES, J. (2005): *Las relaciones laborales y la innovación tecnológica en España*. Los Libros de la Catarata.

ARAGÓN, J.; ESTRADA, B.; ROCHA, F.; y SANZ, E. (2001): *Los comités de empresa europeos en España*. Cuadernos de Información Sindical de la C.S. de Comisiones Obreras, nº 14.

ARAGÓN, J.; y ROCHA, F. - (2005) (Coordinadores): *La dimensión laboral de la Responsabilidad Social de las Empresas*. Cuadernos de Información Sindical de la C.S. de Comisiones Obreras, nº 63.

- (2004): *La responsabilidad social de las empresas en España: una aproximación desde la perspectiva laboral*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

- (2003.a): La dimensión territorial de las políticas de fomento del empleo en España.. Documentos de trabajo de la Fundación 1º de mayo. 3/2003.

- (2003.b): *Las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas: un estudio de casos*. Documentos de Trabajo de la Fundación 1º de Mayo, nº 1/2003 (disponible en: <http://www.1mayo.org>).

- (2002): *El papel de las relaciones laborales en los procesos de fusión de empresas*. Documentos de Trabajo de la Fundación 1º de Mayo, nº 2/2002. (disponible en: <http://www.1mayo.org>).

ARAGÓN, J.; ROCHA, F. y BONINO, C. (2003): *La negociación colectiva como un incremento para la cohesión territorial: aportaciones a un debate complejo*. Documentos de Trabajo de la Fundación 1º de Mayo, nº 2/2003 (disponible en: <http://www.1mayo.org>).

ARAGÓN, J.; ROCHA, F. y FERNÁNDEZ, A (2002): *Políticas de fomento del empleo en el ámbito local*. Documentos de trabajo de la Fundación 1º de mayo. 2/2002.

ARAGÓN, J.; ROCHA, F. y DE LA FUENTE, L. (2007): *La relocalización de empresas y las relaciones laborales en España*. Ediciones Cinca.

ÁREA DE ESTUDIOS Y ANÁLISIS DEL CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL: (2005) “Las reestructuraciones en Europa”, en *Observatorio de Relaciones Industriales*, nº 86.

ARGANDOÑA, A. (2007): “Implicaciones de la relocalización empresarial en una economía regional”. en *Ocasional Paper*, nº 07/13. IESE BUSSINESS SCHOOL. (disponible en: <http://www.iese.edu>).

BANYULS, J.; CANO, E.; LORENTE, R.; RECIO, A.; y SÁNCHEZ, A. (2007): *Estrategias de internacionalización en el sector de componentes del automóvil: Los*

*casos de empresas con capital de diferentes países de procedencia.* Federación Minerometalúrgica de Comisiones Obreras

BARBA, F (2000): “Las corporaciones locales y su intervención en las relaciones laborales”, en GALÁN, A. (2000): *Intervención pública de las relaciones laborales.* Tecnos

- (1999): “El ámbito local y el empleo: Las iniciativas desde el ayuntamiento de Huelva”. En Galan, A. y Piñero, M (1999): *Inserción laboral.* Universidad de Huelva

BARREIRO, F. (1999): “Las políticas locales de promoción económica: reflexiones e innovación” En BRUGUÉ, Q. y GOMÁ, R. (eds.) (1998): *Gobiernos locales y políticas públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio.* Ariel.

BEDRAC, J. (2006): *What Makes a good company? Employee interest representation in European company law: reflections and legal provisions.* European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (disponible en: [www.etui-rehs.org](http://www.etui-rehs.org)).

BERGSTRÖM, A.; y DIEDRICH, A. (2006): *European corporate social responsibility and restructuring.* MIRE Project (disponible en: <http://www.mire-restructuring.eu/>)

BOIX, I. (2007): “¿Es necesario el sindicato <<global>>?” en *Gaceta Sindical Reflexión y Debate*, nº 8. Confederación. Sindical de Comisiones Obreras.

BONI, G. (2007): *Corporate Restructuring and Employment Protection: Towards a New Territorial Social Dialogue.* Ponencia presentada en el seminario *Actor's Mobilization inside the firm and the territory in the restructuring processes.* Agire project. Madrid, 19-20 abril (mimeografiado).

BRUGUÉ, Q. y GOMÁ, R. (1998): “La dimensión local de la promoción económica: el marco conceptual”. En BRUGUÉ, Q. y GOMÁ, R. (eds.) (1998): *Gobiernos locales y políticas públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio.* Ariel.

BUCK, PH. (2006): "EWCs and restructuring- the UNICE view", en *European Works Councils Bulletin* Issue 61, January/February.

BURRONI, L. (2007): *The local foundations of relocation processes: some evidence from an Italian case study*. Ponencia presentada en las jornadas 'Relocation of production and services and its impact on employment in the European context'. 11 de junio de 2007. Bruselas.

CARLEY, M. (2006): *Key themes in global industrial relations: Minimum wages and relocation of production*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

CARLEY, M.; y HALL, M. (2006): *European Works Councils and transnational restructuring*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

CENTRO DE INFORMACIÓN TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN (2003): *El impacto de la liberación de los intercambios comerciales en el sector textil*. Gabinet d'estudis economics S.A.

COMISIÓN EUROPEA (2006.a): *Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council establishing the European Globalisation adjustment Fund*. Comisión Europea.

- (2006.b): *European Social Fund Supporting anticipation and management of economic change and restructuring in the 2007-13 programming period*. Comisión Europea.

- (2006.c): *How dynamic regions face restructuring. The role of the European Social Fund and the other Structural Funds*. Restructuring Forum (disponible en: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/restructuring/forum\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/restructuring/forum_en.htm)).

- (2005.a) “Globalización y mercados de trabajo: una perspectiva europea” en *El empleo en Europa 2004. Tendencias recientes y perspectivas*. Colección informes y estudios. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
  
- (2005.b): *Reestructuraciones y empleo. Anticipar y acompañar las reestructuraciones para desarrollar el empleo: el papel de la Unión Europea*. Comisión Europea.
  
- (2005.c): *Restructuring and Employment Forum. Background document*. Comisión Europea.
  
- (2005.d): *Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council establishing the European Globalisation Adjustment Fund*. Comisión Europea.
  
- (2005.e): *Comunicación de la Comisión sobre la Agenda Social*. Comisión Europea.
  
- (2005.f): *Implementación del programa comunitario de Lisboa: un marco político para fortalecer la industria manufacturera de la UE- hacia un enfoque más integrado de política industrial*. Comisión Europea.
  
- (2002): *Anticipating and managing change: a dynamic approach to the social aspects of corporate restructuring*. Comisión Europea.
  
- (2001): *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión Europea.
  
- (2000.a): *Informe de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo sobre el estado de aplicación de la Directiva relativa a la constitución de un comité de empresa europeo o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria*. Comisión Europea.
  
- (2000.b): *Actuación local en favor del empleo. Una dimensión local para la Estrategia del Empleo*. Comisión Europea (COM. 196)

COMITÉ DE LAS REGIONES (2007): *Dictamen sobre “Los factores del éxito de las estrategias locales y regionales de ampliación y acompañamiento de las reestructuraciones.* Diario Oficial de la Unión Europea (15/12/2007).

COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO (CESE) (2006.a): *La gobernanza territorial de las transformaciones industriales: el papel de los interlocutores sociales y la contribución del programa marco para la innovación y la competitividad.* Dictamen del Comité Económico y Social Europeo.

- (2006.b): *Los comités de empresa europeos: un nuevo papel para promover la integración europea.* Dictamen del Comité Económico y Social Europeo.

- (2005.a): *Alcances y efectos de la deslocalización de empresas.* Dictamen del Comité Económico y Social Europeo.

- (2005.b): *El diálogo social y la participación de los trabajadores, claves para adelantarse a las transformaciones industriales y gestionarlas.* Dictamen del Comité Económico y Social Europeo.

- (2004): *Transformaciones industriales y cohesión económica, social y territorial.* Dictamen del Comité Económico y Social Europeo.

- (2001): *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.* Comisión Europea.

CONFEDERACIÓN EUROPEA DE SINDICATOS (CES) (2006.a): *The coordination of collective bargaining in Europe. Annual Report 2006.* CES (disponible en [www.etuc.org](http://www.etuc.org)).

- (2006.b): *The coordination of collective bargaining in 2007.* Resolución adoptada por el Comité Ejecutivo de la CES en Bruselas los días 7 y 8 de diciembre de 2006.

- (2005): *Anticipar y acompañar las reestructuraciones para desarrollar el empleo: el papel de la Unión Europea* (disponible en [www.etuc.org](http://www.etuc.org))

CONSEJO DE EUROPA (2006). *Decisión del consejo relativa a las directrices estratégicas comunitarias en materia de cohesión*. Consejo de Europa (2006/702/CE).

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (2008): *Informe de los efectos económicos y sociales de la ampliación de la Unión Europea en España*. CES (disponible en [www.ces.es](http://www.ces.es)).

- (2007): *Dictamen 07/2007 sobre el Anteproyecto de Ley de modificaciones estructurales de las Sociedades Mercantiles*. CES (disponible en [www.ces.es](http://www.ces.es)).

- (2006): *Dictamen 14/2006 sobre el Anteproyecto de Ley por la que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, en materia de información y consulta de los trabajadores y en materia de protección de los trabajadores asalariados en caso de insolvencia del empresario*. CES (disponible en [www.ces.es](http://www.ces.es)).

- (2005): *Dictamen 3/2005 sobre el Anteproyecto de Ley sobre implicación de los trabajadores en las sociedades anónimas europeas*. CES (disponible en [www.ces.es](http://www.ces.es)).

- (2005): *Las empresas participadas por capital extranjero en Castilla y León*. (disponible en [www.ces.es](http://www.ces.es)).

CONSULTORES DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (2006): *Estudio sobre los factores determinantes en los procesos de la deslocalización industrial y especificaciones para las empresas proveedores de equipos auxiliares*. Federación Minerometalúrgica de CC.OO. (disponible en: <http://www.mityc.es>).

CORRAL, A.; SUSI, I.; y STACK, J. (2006): *Support measures for business creation following restructuring*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

CUERVO, A. (2006): “Internacionalización de la empresa española: la deslocalización como oportunidad”, en *Economistas*, nº 108.

CUERVO A. y GUILLÉN M. (2005): *Outsourcing, offshoring, deslocalización: consideraciones generales y reflexiones sobre el caso español*. Tercer Foro Hispano-

Alemán. 12-13 Diciembre 2005. Fundación Rafael Del Pino (disponible en: [www.fundacionrafaeldelpino.es](http://www.fundacionrafaeldelpino.es)).

DE BRUYN, T.; y RAMIOUL, M. (2006): *Offshore and outsourcing. A handbook for employee representatives and trade unions*. UNI Europe (disponible en: [www.moosproject.be](http://www.moosproject.be)).

EUROPEAN TRADE UNION CONFERENCE (ETUC), UNION OF INDUSTRIAL AND EMPLOYERS' CONFEDERATIONS OF EUROPE (UNICE), EUROPEAN CENTRE OF ENTERPRISES WITH PUBLIC PARTICIPATION (CEEP) y EUROPEAN UNION OF CRAFTS AND SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES (UEAPME) (2005): *Lessons learned on European Work Councils* (disponible en: [www.etuc.org](http://www.etuc.org)).

- (2003): *Orientations for reference in managing change and its social consequences* (disponible en: [www.etuc.org](http://www.etuc.org)).

EVANS, J. (2007): “La globalización del mercado: elementos de la alternativa sindical”, en *Gaceta Sindical Reflexión y Debate*. nº 8.

FAIÑA. A. (2005): *Policy guidelines for regions falling under the new regional competitiveness and employment objective for the 2007-2013 period. Country report: Spain*. Comisión Europea (disponible en [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/study\\_es.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/study_es.htm)).

FEDERACIÓN EUROPEA DE METALÚRGICOS (2006): *Cómo gestionar las reestructuraciones transfronterizas de las empresas*. FEM (disponible en: <http://www.minerometal.ccoo.es/>).

FERNÁNDEZ, C.; LABRADOR, L.; y MYRO R. (2007): “Deslocalización de empresas y actividades productivas en España. Una primera aproximación.”, en *Mediterráneo Económico*, nº11. Fundación Cajamar.

FERNÁNDEZ, C.; MARTÍN, D.; y MYRO R. (2004): “Desinversión y deslocalización de capital extranjero en España”, en *Economiaz*, nº 55.

FERNÁNDEZ, C.; y MYRO R. (2004): “La deslocalización de empresas en España. La atracción de la Europa central y del Este”, en *Información Comercial Española*, nº 818.

- (1995): “Las migraciones de la actividad industrial en la Unión Europea” en *Economía Industrial*, nº 305.

FERNÁNDEZ, I. (2005): “Ante las deslocalizaciones, un nuevo modelo industrial”, en *Gaceta Sindical*, nº 5.

FODEN, D. (2005): “Worker participation and restructuring”, en *Foundation Focus*, nº 1. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

FORO BURGOS. Castilla y León y las multinacionales. Informe 2/2007.

FOUQUIN, M. (2006): “Globalization and its impact on jobs and wages”, en AUER, P.; BESSE, G.; y MÉDA, D (Eds) (2006): *Offshoring and the internationalization of employment*. OIT.

FUNDACIÓN FORMACIÓN Y EMPLEO MIGUEL ESCALERA (FOREM) (2001): *Guía para la defensa del empleo en empresas en reestructuración mediante estrategias de anticipación y formación*. CCOO-FOREM.

FUNDACIÓN SINDICAL DE ESTUDIOS Y ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES (2006): *La deslocalización en Madrid. Conceptos, hechos y estrategias*. Ediciones GPS Madrid.

GHK CONSULTING LTD (2006): *Innovative and socially responsible Restructuring*. European Social Found.

GALGÓCZI, B. (2007): “Relocalización: competencia socialmente responsable”, en ARAGÓN, J (Ed.): *Documentos del Seminario sobre La relocalización de empresas y las relaciones laborales en España*. Documentos de Trabajo de la Fundación 1º de Mayo, nº 1/2007 (disponible en [ww.1mayo.org](http://ww.1mayo.org)).

GALGÓCZI, B., KEUNE, M.; y WATT, A. (2007.a): *Relocation: Challenges for trade unions*. European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (disponible en: [www.etui-rehs.org](http://www.etui-rehs.org)).

- (2006): “Relocation: concepts, facts and policy challenges”, en *Transfer*, vol. 12, nº 4.

GAZIER, B. (2006): “Using active and passive employment policies to accompany globalization-related restructuring”, en AUER, P.; BESSE, G.; y MÉDA, D (Eds) (2006): *Offshoring and the internationalization of employment*. OIT.

GÓMEZ, D. (2001): “Políticas de desarrollo local durante la última década”, en AA.VV. (2001): *Financiación del desarrollo local*. Unión Nacional de Cooperativas de Crédito.

GÓMEZ, N.; LÓPEZ, L.; y TOBARRA, M. (2006): “Pautas de deslocalización de la industria española en el entorno europeo (1995-2000). La competencia de los países de bajos salarios”, en *Boletín Económico de ICE*, nº 2884.

GUTIÉRREZ-SOLAR, B. (2005): “Deslocalización productiva y relaciones laborales” en *Relaciones Laborales*, vol. 21, nº 12.

HAAR, J.; EGGERT, M.; y ANDERSEN, T. (2006): *Restructuring in Europe. The anticipation of negative labour market effects*. Danish Technological Institute.

HARRISON, N. (1997): *La empresa que viene. La evolución del poder empresarial en la era de la flexibilidad*. Paidós.

HERNÁNDEZ, C. (2002): “La teoría del crecimiento endógeno y el comercio internacional.” en *Cuadernos de Estudios empresariales*, Vol. 12.

HOLMAN, K. (2006): *Trade Unions Anticipating Change in Europe. Project Report*. European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (disponible en: [www.traceproject.org](http://www.traceproject.org)).

HUNYA, G.; y GALGÓCZI, B. (2006): “FDI patterns and trends in central and eastern Europe with particular regard to the new Member States”, en *Transfer*, vol. 12, nº 4.

IRASTORZA, X.; y STORRIE, D. (2007): *Recent Restructuring trends in the EU*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

KERCKHOFS, P. (2006): *European Works Councils - Facts and Figures 2006*. European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (disponible en: [www.etui-rehs.org](http://www.etui-rehs.org)).

KEUNE, M. (2006): *The coordination of collective bargaining in Europe. Annual Report 2005*. European Trade Union Confederation (disponible en [www.etuc.org](http://www.etuc.org)).

KIRKEGAARD, J. (2007): *Offshoring, outsourcing and production relocation- labor market effects in the OECD countries and developing Asia*. Working Paper Series, number WP 05-1. Institute for international economics.

- (2005): *Outsourcing and offshoring: pushing the European model over the hill, rather than off the cliff!* Working Paper Series, number WP 05-1. Institute for international economics.

KLUGE, N. (2006): *Europe Space for workers' participation*. European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (disponible en: [www.etui-rehs.org](http://www.etui-rehs.org)).

KREISLER, I. (2005): *Hacia una deslocalización textil responsable*. Documento de trabajo 78/2005, Fundación Alternativas.

KRÖGER, J. (Director) (2005): *The EU Economy 2005 Review: Rising International Economic Integration. Opportunities and Challenges*. Comisión Europea.

LAGO, M. (2005): “Os efectos da deslocalización en Galicia: Análise e alternativas” en AA. VV. *Acordos Autonómicos de Competitividade e Emprego*. Fundación 10 de Marzo. Santiago de Compostela.

LEE, E. y VIVARELLI, M. (2006): “Impacto social de la globalización en los países en desarrollo” en *Revista Internacional del Trabajo*, Vol.125. nº. 3.

MARGINSON, P.; y SCHULTEN, T. (1999): *The Europeanisation of collective bargaining*. EIRO on line ([www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int).)

MARPE, T. (2003): *Athens Conference on Socially Responsible Enterprise Restructuring. Exchangin experiences and good practices*. OIT.

MARTÍN, A. (2006): “Reestructuración de empresas y protección social”, en AA.VV. (2006): *Las relaciones laborales en la reestructuración y saneamiento de empresas*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

MARTÍN-RODA, E. (2006): “Deslocalización empresarial mundial” en *Economistas*, nº 108.

MATESANZ, D. y NORIEGA, M. (2007): “El territorio y el desarrollo local en el marco de la política de empleo en la Unión Europea.” en *Noticias de la Unión Europea*, nº 273.

MERINO, F. (2003): “Desinversión de las multinacionales extranjeras: ¿casos aislados o un fenómeno generalizado?”, en *Economía Industrial*, nº 352.

MONEREO, J. (2006): “Las relaciones laborales en la reestructuración y saneamiento de empresas”, en AA.VV. (2006): *Las relaciones laborales en la reestructuración y saneamiento de empresas*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

MONKS, J. (2006): “EWCs and restructuring- the ETUC view”, en *European Works Councils Bulletin* Issue 61, January/February.

MUÑOZ, M. (2007): “La deslocalización de servicios: ¿mito o realidad?”, en *Revista de Economía Mundial*, nº 16.

- (2006): *¿Se están deslocalizando los servicios extranjeros en España?* Servilab. Documentos de trabajo, 1/2006. Disponible en: [www.servilab.org](http://www.servilab.org).

- (2002): “Deslocalización sectorial de la inversión directa extranjera en España”, en *Boletín Económico de ICE*, nº 2744.

NEGRELLI, S. y PICHIERRI, A. (2007): *Anticipation and governance of restructuring on the territory*. Ponencia presentada en el seminario *Actor's Mobilization inside the firm and the territory in the restructuring processes*. Agire project. Madrid, 19-20 abril (mimeografiado).

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONOMICO (OCDE) (2007): *Offshoring and employment: trends and impacts*. OCDE.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (OMC) (2005): “La deslocalización de servicios: hechos recientes y perspectivas”, en *Informe de Comercio Mundial 2005*. OMC.

PALACIO, J. (2007): “Europa en la globalización: puntos fuertes y débiles”, en *Papeles del Este*, vol. 14.

PARIS, J.J. (Coordinador) (2002): *Anticipating and managing change: a dynamic approach to the social aspects of corporate restructuring*. Comisión Europea.

PEDERSINI, R. (2006): *Relocation of production and industrial relations*. Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo (disponible en: [www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int)).

PETROVSKI, M; y GAZIER, B. (2006): *Dealing with Restructuring and Change on Sub-national, National and Supranational Levels. A Review of Recent Literature* Bernard Brunhes Internacional.

PROYECTO GESSCANT (2006): “Alternativas para la anticipación y gestión social de las reestructuraciones empresariales”.

-(2006.b): “Nuevos contenidos en los planes sociales de los expedientes de regulación de empleo”.

-(2006.c): “El impacto social y de género de los expedientes de regulación de empleo en Cantabria”.

-(2006.c): “Ejemplos de reestructuraciones socialmente responsables en Europa”

-(2006.d): “Caso Cantarey-Reinosa. Trayectoria de una empresa cántabra”

-(2006.e): “Buenas prácticas europeas sobre el tratamiento de las reestructuraciones industriales”.

-(2006.f): “Análisis de experiencias nacionales en reestructuraciones empresariales”.

Todos estos estudios disponibles en [www.gesscant.org](http://www.gesscant.org).

RAMÍREZ, J. M. (2006) “Los impactos de la internacionalización productiva. Aproximaciones teóricas y dimensiones de análisis.”, en *Boletín Económico de ICE*, nº 2874.

RAMIOUL, M. (2003): *Relocation of eWork, employee involvement and impact on Human Resources Management: Illustrations from best and worst practices*. Ponencia presentada a la Conferencia Internacional *Real work in a virtual world: the human impact of organisational transformation in a digital global economy* (disponible en [www.moosproject.be](http://www.moosproject.be)).

RECIO, A. (2001): "Empresa red y relaciones laborales" En DUBOIS, A., MILLÁN J.L. y ROCA, J. (Coordinadores): *Capitalismo, desigualdades y degradación ambiental*. Icaria.

REGALIA, I (2001): “Local level concertation: the scope for innovative regulation of non-standard forms of employment in Europe”. En *Transfers*, vol. 7. nº 4.

RICART, J. E. y AGNESE, P. (2006): *El Offshoring en España. Causas y Consecuencias de la Deslocalización de servicios*. Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia. IESE. Business School. Universidad de Navarra.

RIVAS, A. (2004): “Del trabajo como valor de inscripción social al trabajo como factor de desestructuración social: el caso de los trabajadores y trabajadoras desplazados por la deslocalización industrial dentro del estado español”, en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 22. nº 2.

SÁEZ, F. (2007): “Capital humano y requerimientos del sistema productivo”, en *Gaceta Sindical, Reflexión y Debate*, nº 9.

- (2004): *Evaluación de la Estrategia Europea de Empleo en las Comunidades Autónomas Españolas*. Universidad Autónoma de Madrid.

SANGUINETTI, W. (2006): “Deslocalización empresarial y derecho del trabajo: en busca de respuestas”, en *Temas Laborales*, nº 84.

SASTRE, R. (2005): “Deslocalización de empresas (Reflexiones desde la perspectiva iuslaboral.)” en *Revista de Derecho Social*, nº 32.

SCHÖMANN, I.; CLAUWAERT, S.; y WARNECK, W. (2006): *Information and consultation in the European Community. Implementation report of Directive 2002/14/EC*. European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (disponible en: [www.etui-rehs.org](http://www.etui-rehs.org)).

SECRETARÍA CONFEDERAL DE ACCIÓN SINDICAL DE UGT (2004): *El fenómeno de la deslocalización industrial en España: pautas de actuación*. UGT.

SECRETARÍA CONFEDERAL DE ACCIÓN SINDICAL Y POLÍTICAS SECTORIALES DE COMISIONES OBRERAS (2007.a): *Una aproximación sindical al fenómeno de la descentralización productiva y la deslocalización empresarial*. Mimeografiado.

- (2007.b): *La visión y la respuesta sindical ante el problema de la deslocalización*. Mimeografiado.

- (2005): *Ante las deslocalizaciones, un nuevo modelo industrial* (disponible en [www.ccoo.es](http://www.ccoo.es)).

SEGAL, J.; SOBCZAK, A.; y TRIOMPHE, CL. (2003): *Corporate social responsibility and working conditions*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

STARCHER, G. (2003): *Socially Responsible Enterprise Restructuring*. International Labour Organization y European Bahá'í Business Forum.

STIRLING, J. (2006): *Trade Unions Anticipating Change in Europe. A handbook on restructuring*. European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (disponible en: [www.traceproject.org](http://www.traceproject.org)).

STORRIE, D. (2007): *Restructuring and employment in the EU: The impact of globalisation*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- (2006): *Restructuring and employment in the EU: Concepts, measurement and evidence*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

TORRENS, LL.; y GUAL, J. (2005): “El riesgo de la deslocalización industrial en España ante la ampliación de la Unión Europea”, en *Papeles de Economía Española*, nº 103.

TRADE UNION ADVISORY COMMITTEE (TUAC) TO THE OCDE (2004): *Trade, Offshoring of jobs and structural adjustment: the need for a policy response* (disponible en [www.tuac.org](http://www.tuac.org))

TRULLEN, J. (2006): “La nueva política industrial española: innovación, economías externas y productividad”, en ARAGÓN, J. (Ed.): *Documentos del Seminario sobre 'Cambios productivos y empleo en España*. Documentos de trabajo de la Fundación 1º de mayo, nº 4/2006.

UNION OF INDUSTRIAL AND EMPLOYERS' CONFEDERATIONS OF EUROPE (UNICE) (2006): *Report on social partners' activities on managing change*. UNICE (disponible en [www.buinesseurope.eu](http://www.buinesseurope.eu)).

- (2005): *Relocation: challenge and opportunity*. UNICE (disponible en [www.buinesseurope.eu](http://www.buinesseurope.eu)).

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNTAD) (2004): “The offshoring of corporate services functions: the next global shift?” en UNTAD: *World Investment Report 2004. The shift towards services*. United Nations.

UNION NETWORK INTERNATIONAL (UNI) (2004): *UNI charter on offshore outsourcing*. Disponible en: [www.moosproject.be](http://www.moosproject.be).

VÁSQUEZ, F. (2005): “La reestructuración de empresas y políticas de la UE”. En MTAS (2005): *Las relaciones laborales en la reestructuración y el saneamiento de empresas*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

VÁZQUEZ, A (2007): *Desarrollo endógeno, un concepto para la acción: diversidad de interpretaciones*. Ponencia presentada en el curso de verano “Innovaciones en la cooperación internacional al desarrollo humano” de la Universidad Internacional de Andalucía 23-27 de julio de 2007.

WADDINGTON, J. (2007): “Doce años después de la Directiva, ¿Cuál es la eficacia real de los comité de empresa europeos?”, en *Boletín de Información Sociolaboral Internacional*, nº 140.

WARD, T.; y LANDESMANN, M. (Dirección) (2007): *Changing regions. Structural Changes in the EU Regions*. Comisión Europea.

WEILER, A. (2004): *European Works Councils in practice*. European Foundation For Improvement of Living and Working Conditions.

WEINNGARTEN, J.; y STÉPHAN, M. (2007): *Conditions for revitalising a territory*. Ponencia presentada en el seminario *Actor's Mobilization inside the firm and the territory in the restructuring processes*. Agire project. Madrid, 19-20 abril (mimeografiado).

ZUFIAUR, J. (2005): “Globalización económica y deslocalizaciones productivas”, en *Relaciones Laborales*, vol. 21, nº 2.

## IV. ANEXOS

**Anexo 1. Comité de las Regiones de la Unión Europea: Factores del éxito de las estrategias locales y regionales de anticipación y acompañamiento de las reestructuraciones.**

*Texto extraído del Dictamen Prospectivo aprobado por el Comité de las Regiones (Diario Oficial de la Unión Europea, 15 de diciembre de 2007).*

No existe ningún modelo de reestructuración que garantice un éxito definitivo. A pesar de la heterogeneidad de los procesos de reestructuración, se pueden identificar algunas características que son específicas de los procesos que tienen éxito:

- un seguimiento permanente de los procesos económicos con el fin de anticipar mejor las reestructuraciones;
- la anticipación no puede limitarse a prever y pronosticar, sino que debe crear supuestos posibles y preparar su realización;
- la existencia de un diálogo social y ciudadano organizado, con un intercambio de información entre las partes que intervienen en el proceso de reestructuración;
- la existencia de estructuras que establezcan vínculos entre los centros académicos y de investigación científica, las empresas y las autoridades administrativas en todos los niveles;
- la existencia de estructuras de educación y formación de elevada calidad y fácilmente accesibles;
- una evaluación pública regular de la calidad, eficacia y resultados de las intervenciones llevadas a cabo;
- la existencia de fuentes diversificadas de financiación de los procesos de reestructuración, que deberían incluir a todos los participantes en el proceso, lo que produce una mayor eficacia de las intervenciones;

- la capacidad de la región o de la ciudad para aplicar una política territorial que respalde las capacidades de las empresas locales para producir mercancías y prestar servicios, así como para garantizar su distribución;
- la toma de conciencia de la sociedad local sobre la inevitabilidad de un cambio continuo, reflejado en la identidad local o regional. Así se garantiza un enfoque integrado del desarrollo sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental, que además se traduce en un atractivo adicional para nuevas inversiones;
- una actitud especialmente proactiva de las autoridades regionales y locales, apoyada en una capacidad de liderazgo y en la disponibilidad de instrumentos competenciales y financieros;
- un proyecto propio, adaptado a su realidad y de carácter global, que integra distintas facetas en función de cada caso: desarrollo económico, educación, integración social, cultura, ordenación territorial, etc.

**Anexo 2. Fondo Social Europeo: Soluciones innovadoras y socialmente responsables para las reestructuraciones de empresas.**

Este cuadro recoge de forma esquemática un listado de soluciones destacadas por el Fondo Social Europeo por su carácter innovador y socialmente responsable a la hora de afrontar los procesos de reestructuración. En paralelo, estas soluciones y las experiencias asociadas han sido “transpuestas” en una serie de ideas clave o recomendaciones dirigidas a los responsables políticos (en todos los niveles territoriales).

<b>Soluciones nuevas y efectivas</b>	<b>Recomendaciones políticas</b>
<b>1. Instrumentos: estructuras y sistemas de apoyo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras de reconversión y recolocación</li> <li>• Gestión del conocimiento y el aprendizaje</li> <li>• Apoyo proactivo y multidimensional a las empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación de estructuras permanentes de reconversión y recolocación como parte de una estrategia de reestructuración más amplia y a largo plazo.</li> <li>• Apoyar el desarrollo de medidas flexibles y bien financiadas para la reconversión y recolocación de trabajadores despedidos.</li> <li>• Apoyar el desarrollo de sistemas dinámicos de gestión del conocimiento y promoción del aprendizaje.</li> <li>• Detectar y reducir los problemas empresariales especialmente en las PYMES para acceder y realizar un uso apropiado de los servicios de reconversión y recolocación.</li> <li>• Considerar el apoyo a las empresas desde una perspectiva más creativa y multidimensional.</li> </ul>
<b>2. Instrumentos: apoyo directo a los individuos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación flexible y accesible</li> <li>• Desarrollo de habilidades “blandas” (soft skills)</li> <li>• Validación y transferencia de capital humano</li> <li>• Distribución de capacidades y enfoque de abajo a arriba</li> <li>• Apoyo orientado a trabajadores de mayor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar y promocionar el desarrollo de habilidades sociales como un componente más importante que la formación en destrezas técnicas.</li> <li>• Adoptar el principio de descentralización del poder en el diseño, desarrollo y evaluación de medidas de apoyo.</li> <li>• Orientar las medidas hacia los grupos más vulnerables en las situaciones de reestructuración, especialmente los trabajadores de mayor edad.</li> <li>• Establecer procesos y sistemas para la validación y la certificación de habilidades como un pasaporte hacia el mercado de trabajo durante la reestructuración.</li> </ul>

edad	
<b>3. Estrategias de reconversión e instrumentos de coordinación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis e investigación en profundidad</li> <li>• Observatorio y prospección de actividades</li> <li>• Identificación de los ejemplos más positivos como buenas prácticas</li> <li>• Estrategias de desarrollo y planificación regional</li> <li>• Revisión continua de estructuras y herramientas, consulta y colaboración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar el desarrollo de estructuras y herramientas que permitan obtener las opiniones de las partes interesadas sobre el futuro de la región y conseguir implicarlos en el proceso de desarrollo regional.</li> <li>• Ayudar la promoción y difusión de oportunidades basadas en la reestructuración, frente al enfoque de amenazas y riesgos.</li> <li>• Apoyar las perspectivas y la planificación a largo plazo mediante la creación de observatorios, especialmente desde un enfoque regional y sectorial.</li> <li>• Apoyar una evaluación más efectiva y regular de las medidas de reestructuración.</li> </ul>

Soluciones nuevas y efectivas	Recomendaciones políticas
<b>4. Partenariados (colaboraciones público-privadas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar con partenariados incluyentes y diversos</li> <li>• Estructuras de partenariado claras, estables y abiertas</li> <li>• Animación e interacción personal</li> <li>• Definición, asignación de tareas y apoyo de los roles de los agentes</li> <li>• Diálogo social</li> <li>• Compromiso de los empresarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar y promover la implicación de todas las partes interesadas en la reestructuración, en los ámbitos territorial, sectorial y de empresa.</li> <li>• Proporcionar los recursos adecuados para el establecimiento y la gestión de los partenariados.</li> <li>• Apoyo de la capacidad de construcción de los actores, especialmente de aquellas organizaciones que tradicionalmente han sido excluidas o no consideradas el debate sobre las reestructuraciones.</li> <li>• Centrarse en identificar y comprometer a gente dinámica para gestionar y animar las colaboraciones público-privadas, y asegurar que estas personas tienen los recursos adecuados y la financiación para emprender este papel de animación.</li> <li>• Establecer organizaciones cuya finalidad es la de promocionar y coordinar el trabajo de las asociaciones transnacionales e inter-regionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor añadido de la cooperación transnacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe enfatizarse el papel de las autoridades públicas para reunir y liderar las cooperaciones publico-privadas.</li> <li>• Se debe animar a los distintos actores a participar en este tipo de cooperaciones abandonando su rol tradicional.</li> </ul>
<b>5. PYMES y reestructuración</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clusters y redes de pequeñas empresas</li> <li>• Formación del empresariado y apoyo</li> <li>• Incremento y dispersión del conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar y apoyar la provisión de servicios combinados para PYMES y definir las necesidades de las mismas de forma colectiva e individual en sectores y/o localidades concretas.</li> <li>• Apoyar estructuras que ofrezcan tiempo y espacios para la comunicación y la creación de relaciones estables, así como la generación de confianza y diálogo entre PYMES, así como y entre PYMES y otros intermediarios.</li> <li>• Buscar la modernización de los servicios de formación y adoptar provisiones más flexibles e innovadoras de formación.</li> <li>• Formular y desarrollar todas las medidas de un modo que sean más claras y más fáciles de adoptar por parte de las PYMES.</li> </ul>

Fuente: GHK Consulting LTD, 2006 (traducción propia)

